Sustentabilidade e Comunicação no contexto hospitalar: estabelecendo a necessária conscientização

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco[1].
OLIVEIRA, Mônica de Moraes[2].

Resumo: Este artigo apresenta como a sustentabilidade tem sido tratada por organizações de baixo impacto ambiental, tentando evidenciar como essa preocupação tem sido canalizada. Forjada na inquietação com o uso de recursos ambientais escassos e com a herança a ser legada para as gerações futuras, a sustentabilidade encontrou lugar garantido em empresas cuja atuação poderia comprometer o meio-ambiente. No entanto, seus conceitos ecoaram no mercado, na Academia e na sociedade, popularizados pelos meios de comunicação. Assim, a proposta é analisar como o segmento da saúde tem lidado com essa questão.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Comunicação. Hospital Sustentável.

Introdução

Muito se tem discutido sobre a questão ambiental, uma vez que uma maior conscientização relacionada à preservação do meio ambiente se tornou fundamental nas últimas décadas. De acordo com Kunsch (2007, p. 129), "o mundo inteiro foi chamado a se conscientizar da necessidade de repensar as relações de convivência entre o homem e a natureza, entre pobres e ricos, e de lutar pela sobrevivência do planeta". Pode-se dizer que tanto a interdependência crescente entre mercados, indivíduos e organizações quanto a globalização da informação permitiram que houvesse uma expansão da consciência coletiva, o que redundou no aparecimento de um indivíduo cada dia mais cônscio de sua responsabilidade como sujeito social. Esse sujeito social reconhece seu lugar de fala, sabe das implicações de suas escolhas sobre as decisões empresariais e não hesita em fazer-se ouvido e em fazer valer seus direitos. E, naturalmente, isso fez com que as empresas repensassem suas estratégias de atuação e redirecionassem seus interesses empresariais.

O objetivo deste artigo é fazer uma reflexão sobre o fato de que essa consciência coletiva deu início a um importante movimento em direção à questão da responsabilidade social, que, por sua vez, direcionou as preocupações mundiais para a necessidade de que o desenvolvimento acontecesse de forma sustentável e se refletiu na mais recente discussão, envolvendo a sustentabilidade empresarial. Esses temas – responsabilidade social/desenvolvimento sustentável/sustentabilidade – receberam destaque em pesquisas de

[1] Doutoranda em Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes/USP. E-mail: wilma.vilaca@usp.br
[2] Doutoranda em Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes/USP. E-mail: monicamoliveira@usp.br

diferentes áreas de estudo como Arquitetura/Engenharia (BITENCOURT, 2006, 2007; BRUNORO, 2007; RIBEIRO, 2007; SAMPAIO, 2005), Enfermagem/Medicina (NAIME; RAMALHO e NAIME, 2007; OLIVEIRA, 2003; ICHINOSE e ALMEIDA, 2001) e também recebem sua atenção da área de Comunicação, por sua interface com outros conceitos estratégicos vinculados ao mundo corporativo.

Esse olhar comunicacional traz em seu cerne uma responsabilidade que entendemos como central à compreensão de que a sustentabilidade, ao se afirmar como inerente ao cenário atual, tenderia a se tornar uma diretriz para qualquer organização, independentemente de seu segmento ou porte. Essa suposição foi corroborada pelos estudos realizados em uma disciplina do programa de pós-graduação *stricto sensu*[3], que nos ajudou a perceber que a questão da sustentabilidade, ao ser transposta para um contexto bastante específico, como o segmento hospitalar, apresentaria pontos de tensão suficientes para que pudéssemos melhor entender sua aplicabilidade e mensurar se, de fato, as organizações precisariam adotar o que o mundo gerencial prescreve como fundamento *sine qua non* para o sucesso empresarial.

Para tanto, entendemos como pertinente que essa pesquisa adote como ponto central a seguinte pergunta: **como os hospitais estão se preparando para lidar com a questão da sustentabilidade?** Naturalmente que, decorrentes dessa indagação inicial, várias outras poderiam ser elencadas, dentre elas a de por que um hospital deveria ser sustentável. No entanto, optamos por tentar descortinar como e se as organizações passariam a se preocupar em adotar a sustentabilidade como uma prática corporativa, mesmo que isso lhes exigisse uma reconfiguração de suas *expertises*. E, outrossim, conforme advoga Kunsch (2007, p. 133) se é "[...] imperativo o engajamento de toda a sociedade [...]", como a comunicação contribuiria para que essas mudanças fossem assimiladas e incorporadas em nosso cotidiano.

Metodologicamente, o trabalho compreendeu três fases, a saber: (1) levantamento bibliográfico com o intuito de sistematizar a literatura pertinente à temática escolhida (MICHALISZYN e TOMASINI, 2007); (2) estudo de caso. Aqui, o que se pretendeu foi investigar, conforme YIN (2001, p. 32), "um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Para que se pudesse avaliar a realidade e também para atender aos interesses das pesquisadoras envolvidas no projeto, optou-se pela escolha do HDMU –

[3] Disciplina *Comunicação Organizacional – Pressupostos Teóricos, Funções e Processos na Sociedade Contemporânea*, sob a responsabilidade da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch (1º. Sem/2008), Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA/USP.

Hospital-Dia e Maternidade Unimed, pertencente à UNIMED-BH[4], cuja visão é "ser referência como sistema sustentável de soluções em saúde até o ano de 2015"[5]. Para a pesquisa, realizamos uma entrevista qualitativa, em profundidade, com a gestora de Marketing dessa unidade hospitalar, a senhora Mariana Lobato Moura. O instrumento de pesquisa valeu-se de um roteiro-guia, com o objetivo de permitir que entrevistada e entrevistadora fossem construtores do objeto em estudo, além de análise do material cedido pela mesma; e, (3) finalmente, as informações coletadas foram analisadas e seus aspectos considerados mais relevantes pinçados e anexados ao longo deste texto.

Responsabilidade social

Nos idos de 1990, quando os primeiros postulados sobre a questão da Responsabilidade Social surgiram – no Brasil, o marco foi a realização da ECO-92, no Rio de Janeiro – muitos foram os que preferiram se acautelar, alegando que essa preocupação ambiental seria mais uma bolha, um modismo no cenário mercadológico, cuja inequivocidade seria somente uma promessa. O que se configurou, *a posteriori*, foi exatamente o contrário, pois a responsabilidade social caminhou, em uníssono, com a "transformação ideológica da sociedade civil" (MONTAÑO, 2002, p.267). A partir de então, muita coisa mudou. Os empresários internalizaram o conceito de responsabilidade social e dotaram-no de sentido, uma vez que a realidade se apresentava de forma bastante contundente: "o combate à pobreza e à miséria, bem como à degradação humana e ambiental" (MELO NETO e FROES, 2002, p. 17) passam a ser o objetivo das empresas e o foco de ações vistas como necessárias e transformadoras.

A responsabilidade social, no entanto, foi questionada, marcada pelo grilhão da prática indissociável do lucro advindo dos ganhos de imagem e de aumento de seu mercado-consumidor, haja vista que no Brasil, culturalmente, o lucro é visto com desconfiança e conspurcado pelo viés religioso. Assim, a responsabilidade social tanto serviria para minorar a desigualdade social quanto para escamotear os escusos interesses do empresariado. Daí a responsabilidade social ter sido vista, a princípio, como um diferencial competitivo difícil de ser gerenciado. Afinal, se seu princípio filosófico era minorar as mazelas sociais a fim de angariar a simpatia de seu *stakeholder* e, consequentemente, atrair sua boa-vontade para com a empresa, qual seria, de fato, seu benefício ao atingir seu objetivo? Finda a miséria, ou seja, cumprida sua missão, paradoxalmente, a empresa não haveria matado também sua galinha de

[4] A UNIMED-BH consolidou-se como referência nacional em gestão de serviços de saúde e constitui hoje o maior sistema de saúde suplementar de Minas Gerais.
[5] Extraído do Unimed-BH – Relatório de Gestão 2006.

ovos de ouro? A resposta a essa indagação foi dada, brilhantemente, por Edson Vaz Musa – ex-presidente da Rhodia e conselheiro da Fundação Dom Cabral:

> A otimização do todo é maior do que a soma e a otimização das partes. Não existem ilhas de excelência que, sozinhas, resistam à erosão do tempo e de uma circunvizinhança imprópria e não-competitiva. Portanto, ajudar na melhoria de todos os parceiros, aí incidida a comunidade, é fundamental para o sucesso das organizações.

Ou, conforme Almeida (2007, p. 174),

> A perenidade dos empreendimentos, que, no fim das contas, é o grande objetivo dos esforços para atingir a sustentabilidade nas empresas, passa necessariamente pela reversão do quadro de pobreza hoje existente no mundo. A visão empresarial de longo prazo deve estar atenta à redução da desigualdade. A incapacidade do capitalismo de aliviar a pobreza pode significar falência empresarial e social. O processo de redução da desigualdade é, e será cada vez mais, um dos mais interessantes e desafiadores para os empreendimentos do setor privado.

Nesse ínterim, ocorre uma mudança paradigmática: de diferencial competitivo e tendência a ser observada com cuidado, a responsabilidade social se torna um pré-requisito e as empresas alcançam a consciência de que por meio de sua adoção [da responsabilidade social] não podem mais tão-somente objetivar ganhar mercado, ser premiadas ou listadas como uma boa empresa onde se trabalhar. Para além disso, as empresas se descobrem capazes de gerar riqueza para seus acionistas, beneficiar a sociedade e zelar pela dignidade de seu corpo funcional, tudo isso inserto em um modelo de gestão no qual ter lucro continua a ser um importante propulsor. O que se percebe, então, é um natural aprofundamento do conceito de responsabilidade social corporativa, uma vez que a responsabilidade socioambiental exigirá das empresas um incremento de suas atividades econômicas, de forma a atenuar os impactos de sua atuação (TACHIZAWA e GARRETT, 2008).

Sustentabilidade

É nesse contexto que a questão da sustentabilidade emerge, embora, para Almeida (2007, p. 129), “operar na sustentabilidade implica atuar num mundo tripolar, em que o poder tende a se repartir, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil”, demandando um novo modelo de governança. Um importante ponto de partida para a compreensão dos desafios advindos dessa nova dinâmica foi apresentado pela Ex-Ministra norueguesa, Gro Harlem Brundtland, em 1987, na ONU, ao afirmar que “um desenvolvimento é duradouro quando responde às necessidades do presente sem colocar em perigo as capacidades das gerações futuras para fazer o mesmo”.

A idéia central seria integrar os níveis da vida social, isto é, fazer uma integração entre a exploração de recursos naturais, o desenvolvimento tecnológico e a mudança social. A importância disso está no fato de que o desenvolvimento não pode comprometer o ambiente, legando-se às futuras gerações as conseqüências de seu uso inadequado e/ou irresponsável. Essa consciência influenciou a inclusão da temática nas discussões públicas nacionais e internacionais, uma vez que a discussão passou a ter um caráter multidimensional, não se desvinculando das dimensões políticas, econômicas e sociais a ela atreladas (MAGALHÃES et al., 2005).

Assim, entende-se que a sustentabilidade envolveria também uma revisão das práticas organizacionais, pois significa o repensar dos valores e da missão da empresa, levando-a a uma conduta mais crítica e a uma busca de sua legitimidade enquanto organização. Ao balizar suas condutas em prol da sustentabilidade em suas dimensões ecológica (qualidade ambiental), social (equidade) e econômica (rentabilidade), as empresas objetivariam a redução dos riscos e das incertezas. Ora, se o que se almeja é equilibrar interesses díspares por natureza – interesses da empresa com os de múltiplos *stakeholders* – a comunicação seria vital nesse processo.

O conceito de sustentabilidade, ao girar em torno da premissa da eficiência no uso dos recursos do planeta e sabendo-se, de antemão, que seria o uso racional de recursos escassos, evoca a necessidade de a comunicação atuar, principalmente, na promoção do diálogo, da abertura de canais eficazes para a interlocução empresa/sociedade. Sustentada por atributos como a transparência e a ética, a sustentabilidade não pode prescindir da comunicação. Ao contrário de sua antecessora – a responsabilidade social corporativa – a sustentabilidade não tem sido vista como efêmera ou modismo, mas sim, como uma necessidade que as empresas têm que levar em consideração, caso queiram sobreviver neste cenário em que compromissos sociais deixam de ser meros factóides.

Para Tachizawa e Garrett (2008, p.20),

> Tecnologias limpas, projetos de desenvolvimento sustentável, gestão de resíduos sólidos industriais e reciclagem de materiais transformaram-se, na última década no principal foco de negócios de empresas [...]. Outro nicho rentável do mercado ambiental é o reaproveitamento de resíduos industriais.

Obviamente, é preciso ressalvar que para as empresas que causam um alto impacto ambiental, a preocupação com a sustentabilidade tende a ser maior, até mesmo em face da preocupação para com a ingerência de seus clientes e públicos estratégicos. Empresas de

baixo impacto ambiental, como os prestadores de serviços, teriam, a princípio, uma menor preocupação quanto a essa questão. Todavia, o que se percebe é que há uma dispersão relativamente considerável quando se observa o movimento das empresas em direção à adoção das práticas ditas sustentáveis. Isso poderia indicar, então, que a sociedade como um todo, compreende que estamos falando de práticas que vieram para ficar. A transparência, aqui entendida como "revelação de informações, políticas, práticas e resultados" é apontada por Almeida (2007, p.131) como regra nesse modelo de negócio que agrega credibilidade e competitividade.

Com a expectativa de aprofundar essa discussão, avaliando como o conceito de sustentabilidade tem sido adotado por organizações de natureza bastante específica, como os hospitais, analisamos a literatura a respeito e, concomitantemente, buscamos delimitar na pesquisa empírica seu atual desenho.

Hospital e Sustentabilidade

A necessidade de alcançar maior competitividade e conquistar novos mercados é algo comum nas práticas empresariais em nossos dias. Segundo Tachizawa e Garrett (2008, p. 14), "o novo contexto econômico se caracteriza por uma rígida postura dos clientes voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, tenham boa imagem institucional no mercado e atuem de forma responsável". No entanto, os autores também advogam que em empresas de menor porte existiria a preocupação com o custo operacional do investimento necessário quando se opta pela adoção de procedimentos coerentes com as práticas da sustentabilidade.

Um hospital realiza funções diversas, dentre elas se destacam, segundo Dias (2004, p. 8), "tratamento, ensino, pesquisa, reabilitação, promoção da saúde e prevenção da doença". Essa amplitude de atuação o torna uma instituição bastante complexa, haja vista ainda o fato de o mesmo estar inserto em um sistema de saúde, vinculado ao Ministério da Saúde. Além do mais, um hospital deve se constituir como "um centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisas em saúde" (OLIVEIRA, 2003, p. 1). Todas essas características parecem revelar que a adoção de práticas vinculadas à sustentabilidade encontraria ressonância em várias decisões que um gestor hospitalar fosse impelido a adotar.

Os hospitais, pela própria natureza de seu negócio, nem sempre são vistos como uma empresa, levando a uma associação equivocada por parte de seu público-alvo. Isso significa que, administrativamente, um hospital tende a ser visto como agente social, cuja lógica de

administração não poderia ser vista à luz da lógica privada nem tampouco da gestão pública. Esse liame identitário se entrelaça à percepção do usuário, que quer ver suas necessidades atendidas e quer que estas estejam bem distantes da lógica do lucro. Culturalmente, a gestão dos hospitais no Brasil carrega esse traço solidário. No entanto, quer pertençam à rede pública de saúde ou à privada, os hospitais encontram-se premidos pela necessidade de se viabilizarem como um negócio, adotando práticas que os tornem eficientes o suficiente para garantir sua perenidade. A gestão dos recursos, sejam eles públicos ou privados, vai exigir uma preocupação maior com a sustentabilidade.

Como unidade de negócio, um hospital tem uma dinâmica muito específica: funcionamento ininterrupto; intensa circulação de públicos estratégicos – usuários e familiares –; exigência de instalações capazes de tornarem autônomos diversos subsistemas e criar condições reais concernentes à manutenção de tal estrutura física. Em observância ao local onde se situa o prédio hospitalar, há que se considerar projetos que priorizem os equipamentos prediais, o material de construção, bem como a funcionalidade de suas divisões internas a fim de que possam ser compatíveis com sua função. Isso permite ainda ressaltar que a operacionalidade hospitalar passa também pela aquisição de materiais que atendam às normas de segurança, que priorizem a qualidade. De acordo com Bitencourt (2006, s.p.), para a operacionalidade da função hospitalar, é de fundamental importância que se considere como prioridade a aquisição de equipamentos e materiais que tenham "a identificação de reciclabilidade, economicidade energética e possibilidade de reutilização".

Um projeto arquitetônico para um hospital sustentável deve mobilizar recursos para um menor impacto ambiental. Além de se considerar o conforto ambiental (RIBEIRO, 2007; SAMPAIO, 2005), é importante planejar bem as melhores condições de aproveitamento de energia e de água, evitando desperdícios e economizando os recursos naturais o máximo possível (BRUNORO, 2007; DIAS, 2004). Também precisa de ações e práticas relacionadas ao aspecto social e de certificações que o credenciem para a oferta dos serviços propostos, principalmente de certificações relacionadas à questão da qualidade e segurança.

Ichinose e Almeida (2001, p. 1), apresentam em seu texto uma comparação entre os modelos de acreditação e certificação de hospitais (normas da série ISO 9000). A acreditação é um exemplo de certificação que busca a qualidade nos serviços da área de saúde, com adesão voluntária das instituições. Patrocinada pela Organização Nacional de Acreditação – ONA – seu objetivo é verificar a capacidade ou desempenho da instituição em três níveis, sendo que para cada um deles são estabelecidos diferentes itens de identificação.

> *Nível 1*: a exigência é a de cumprir os requisitos básicos de qualidade assistencial prestada ao cliente, dentro das cinco áreas consideradas: organização de assistência médica, diagnóstico e terapia, apoio técnico, processamento e abastecimento e apoio administrativo.
> *Nível 2*: a exigência é identificar a adoção do planejamento na organização da assistência hospitalar. Refere-se à documentação, corpo funcional, treinamento, controle, estatísticas para a tomada de decisão clínica e gerencial, e práticas de auditoria interna.
> *Nível 3*: a exigência é a maior dos três níveis com padrões focados na excelência. Ênfase nas políticas de melhoria contínua, orientadas para a estrutura, novas tecnologias, atualização técnico-profissional, ações assistências e procedimentos médicos. A tecnologia da informação é destacada e espera-se que a organização tenha normas, rotinas e procedimentos em um estágio de desenvolvimento de vários anos. São exigências para esse nível:
> - vários ciclos de melhoria em todas as áreas;
> - sistema de informação institucional consistente, baseado em taxas e indicadores, que permitam análises comparativas com referenciais adequados e a obtenção de informação estatística que mostrem tendências positivas e sustentação de resultados;
> - sistema de aferição do grau de satisfação dos clientes (internos e externos);
> - programa institucional da qualidade e produtividade implantado, com evidências de impacto sistêmico.
>
> (SAMPAIO, 2005, p. 225-7)

De acordo com Ichinose e Almeida (2001, p. 4), a proposta de acreditação "parece mais adequada à realidade brasileira, uma vez que permite a evolução gradativa das unidades hospitalares, passando pela estrutura até chegar nos processos". Segundo esses autores, as normas NBR ISO 9000 têm "um forte viés da área industrial", o que pode implicar em uma definição muito simplificada de qualidade para a área específica da saúde. As normas ISO 9000 tratam

> [...] dos requisitos dos sistemas de qualidade estabelecidos através de procedimentos que buscam avaliar: a qualidade na especificação, desenvolvimento, produção, instalação e serviço pós-venda; qualidade na produção, instalação e serviço pós-venda; qualidade da inspeção e ensaios finais. Essas normas especificam os requisitos necessários para a implantação, acompanhamento de processo de produção e de satisfação do cliente em termos de prevenção quanto a não conformidades em todas as etapas de elaboração do produto, incluindo serviços de pós-venda. A norma ISO 9001 estabelece os requisitos para assegurar a qualidade dos processos de produção, ou seja, estabelece critérios que possibilitem: a) agregar fator de confiabilidade ao produto; b) atender a demanda de cliente; c) atentar para a conformidade na produção; d) orientar o acompanhamento por processo relevante para a qualidade; e) ser aplicável a processo ou a parte da organização.[6]

[6] Disponível em: < http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_9000.html. >Acesso em: 17/ jul./2008.

A norma NBR ISO 14001, relacionada ao Sistema de Gestão Ambiental – SGA-, atesta a responsabilidade ambiental no desenvolvimento das atividades de uma organização. De acordo com Naime, Ramalho e Naime (2007), no Brasil, as normatizações da série ISO 9000 e da série ISO 14000 atingem pouco o sistema de gestão dos resíduos sólidos dos serviços de saúde, portanto,

> [...] para auxiliar no cumprimento da legislação ambiental existem muitas resoluções, portarias e outros documentos legais, do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), Instituto Brasileiro dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM) e outros.
>
> (NAIME, RAMALHO e NAIME, 2007, p. 3)

O planejamento do destino dos resíduos hospitalares merece especial atenção e cuidado. Hoje há uma preocupação nesse sentido, principalmente para se evitar acidentes e contaminações – preocupação que ficou mais latente com o advento da AIDS, embora se saiba que um hospital produza também resíduos absolutamente inócuos (DIAS, 2004). Embora a coleta e destino final dos resíduos hospitalares sejam de responsabilidade do poder público, Oliveira (2003, p. 5) afirma que:

> A resolução CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente – nº 283, de 12/07/2001, em seu artigo 4º, determina que cabe ao responsável legal dos estabelecimentos prestadores de serviços de saúde a responsabilidade pelo gerenciamento de seus resíduos desde a geração até a disposição final, de forma a atender aos requisitos ambientais e de saúde pública.

Assim, tudo parece indicar que a sustentabilidade hospitalar passa, necessariamente, por um criterioso descarte de seus resíduos, mas não somente. A sustentabilidade seria ainda bastante incipiente e o que, de fato, é feito na área se revelaria mais como ações sustentáveis. Essas ações não seriam, de forma alguma, contraproducentes ou uma maneira de burlar o conceito. Sem uma referência ou uma legislação que suporte a tomada de decisão em relação à questão, os gestores têm que incorporar o conceito e promover as mudanças necessárias. E, para fazer frente a esses desafios, a comunicação é apontada como uma importante aliada.

O papel da comunicação

Deetz (1997, p. 6) afirma que "a principal necessidade de nossa época é desenvolver a capacidade de tomar decisões mutuamente satisfatórias em contextos em que o consenso fundamental está em falta"[7] e em se tratando de estabelecer a correlação entre o papel da comunicação e a sustentabilidade isso parece se tornar mais evidente. Por se tratar de uma

[7] Tradução livre das autoras.

temática relativamente recente, muitos pesquisadores da comunicação ainda encontram dificuldades para lidar com a questão da sustentabilidade na formulação do planejamento de comunicação empresarial. Em artigo publicado na revista *Comunicação Empresarial* defendeu-se que "o papel da comunicação na sustentabilidade começa com a explicação do conceito e o estímulo de suas práticas" (2008, p. 24), o que vem corroborar os dados de recente pesquisa, realizada com profissionais brasileiras, cujos resultados revelaram que 21% delas sempre associam o tema com a questão ambiental e somente 13% estabelecem correspondência com o tripé economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto[8], demonstrando que há ainda um longo caminho a ser percorrido.

No entanto, os profissionais que se vinculam às empresas com tais preocupações reconhecem também que até bem pouco tempo suas habilidades e competências eram requeridas para resolver questões que giravam em torno de problemas comuns que envolviam um ou outro público de interesse de sua organização. Agora, ao que parece, isso mudou. E os profissionais têm sido chamados a contribuir, de forma mais sistêmica e integrada, gerando respostas a problemas mais complexos, inerentes a contextos cada vez mais dinâmicos e interculturais.

Em contrapartida, sempre que nos vemos às voltas com processos que envolvam a necessidade de mudanças, a comunicação é convidada a se engajar em um intenso projeto para fomentar a participação. Mas, como princípio básico nessa relação, estabelece-se ser fundamental "[...] uma comunicação bem administrada e participativa entre os vários níveis gerenciais e operacionais" (KUNSCH, 2007, p. 139). Além do mais, é preciso que a ética e a transparência sejam imperativos para as organizações.

O que nos parece fundamental é a consciência de que, de maneira nenhuma, o fato de a organização envolver-se com a preservação ambiental e com o desenvolvimento sustentável – pois essas são preocupações que dizem respeito à sociedade como um todo – a exima de enfrentar conflitos. Pelo contrário, ao abrir canais de comunicação permanentes com a sociedade, a organização terá de ser coerente e criar oportunidade para o diálogo.

Unidade de Observação

A Unimed Belo Horizonte Cooperativa de Trabalho Médico Ltda. foi fundada em 1º de abril de 1971 e tem por objetivo a defesa econômica e social do trabalho de seus cooperados, promovendo contratos para a prestação de serviços de assistência médico-

[8] Pesquisa "Mulher na Comunicação e Sustentabilidade" da ABERJE- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2008.

hospitalares individuais, familiares e coletivos. Conhecida como UNIMED-BH, sua sede é em Belo Horizonte/MG, embora atue também em diversos outros municípios do Estado. Atualmente, possui mais de 715 mil clientes, 4.600 médicos cooperados e uma completa rede de clínicas, laboratórios e hospitais credenciados.

A transparência em seus procedimentos é um objetivo perseguido pela cooperativa. Para a inclusão de novos cooperados, por exemplo, o processo acontece por meio de seleção pública, "a partir de critérios técnicos e de competência, que asseguram a transparência do processo e a qualidade dos serviços de saúde prestados [...]"[9]. Para falar com seus mais de 715 mil clientes, a cooperativa instituiu o Dr. Você, um canal efetivo de comunicação onde podem ser feitas sugestões, críticas e comentários sobre seus serviços.

Movida pela estratégia de dar sustentabilidade ao seu negócio, a UNIMED-BH tem investido na constituição de uma rede própria de serviços de saúde, tendo inaugurado, em janeiro de 2004, o Hospital-Dia e Maternidade UNIMED-BH, unidade de observação do presente estudo[10]. O diferencial do hospital é a oferta de serviços de assistência materno-infantil, principalmente em relação à gestação de alto risco, tanto para a parturiente quanto para o recém-nascido.

Inserto no planejamento estratégico global da cooperativa, o HDMU foi estruturado para operar dentro dos mais auspiciosos padrões de qualidade, uma vez que a UNIMED-BH vinha, paulatinamente, implementando mudanças em seus conceitos operacionais e, para tanto, foi necessária a elaboração de um planejamento de curto, médio e longo prazos, capaz de ajudá-la nessa transição.

> *"Essa mudança é essencial, posto que o atual modelo está fadado a tornar-se inviável em todo o mundo. Entre as principais armadilhas para a sustentabilidade, destacam-se o crescente custo das novas tecnologias em medicina e a mudança do perfil demográfico e epidemiológico da população, que hoje vive mais, tendo doenças crônicas por longos períodos e impactando fortemente o índice de utilização dos planos de saúde"*[11].

Em 2005, o HDMU já havia recebido a certificação ISO 9001 e a acreditação hospitalar de nível 3, pela ONA. Segundo seu corpo diretivo

> *"O nível de excelência significa não só que o hospital oferece infra-estrutura e parâmetros adequados de segurança assistencial, mas também tem descritos e padronizados seus processos internos, que, são, ainda,*

[9] Extraído do Unimed-BH – Relatório de Gestão 2006.
[10] Doravante, todas as vezes que o Hospital-Dia Maternidade Unimed-BH for referenciado, utilizar-se-à a sigla HDMU.
[11] Extraído do Unimed-BH – Relatório de Gestão 2006.

submetidos a ciclos de melhoria contínua, com base na avaliação de indicadores".

Assim, foi natural que o HDMU se preparasse para buscar também a certificação de sustentabilidade ambiental, a ISO 14001, completando aquilo que foi definido como seu objetivo: o Sistema de Gestão Integrado. O Programa Ambiental formulado detectou que havia cinco aspectos que deveriam ser privilegiados: a redução do consumo de água, papel e energia, o controle de bactérias multirresistentes e a destinação adequada de seus resíduos. Mas, segundo nossa entrevistada, o principal desafio seria despertar em seus colaboradores essa conscientização, pois somente com o envolvimento do público interno isso seria possível.

Nesse sentido, a Comunicação foi convocada para, em parceria com a Gestão de Marketing – por meio de seu Núcleo de Comunicação Corporativa –, a Gestão de Recursos Humanos, a Unidade de Planejamento da Gestão da Qualidade e o Serviço de Epidemiologia e Segurança Assistencial, envidar esforços que tornassem possível o objetivo definido como prioritário: "sensibilizar o público interno do Hospital-Dia e Maternidade Unimed-BH para a conquista da ISO 14001:2004, despertando nele uma conscientização ambiental que resultasse em uma nova postura"[12].

Esse envolvimento foi obtido por meio da informação contínua sobre o fato de que o HDMU estava em busca da certificação ISO 14001 e que essa busca era consonante com a missão, a visão e os valores do hospital. Os canais utilizados para fazer circular essa informação foram os portais da intranet e cartazes afixados em pontos estratégicos. Além disso, foi realizada uma campanha específica, intitulada *Abrace o Planeta*, cujo foco contemplou os cinco aspectos anteriormente apontados. Foram ações relativamente simples, conforme se pode observar pelo modelo abaixo destacado:

Fonte: cedido pela UNIMED-BH.

[12] Extraído do material submetido ao prêmio ABERJE, na categoria sobre Ações de Sustentabilidade/1ª fase da Região Sudeste e Centro-Oeste, ano 2008.

Outro destaque deve ser feito à Cartilha para colaboradores, especialmente reeditada para que ali coubessem informações vitais para o desafio ISO 14001, como o capítulo sobre o gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde – o PGRSS. Com informações bem didáticas, criou-se uma tabela de segregação de resíduos que indicava, de acordo com o resíduo gerado em cada ambiente do hospital, o destino e o descarte ideal.

Como resultante de toda essa política de comunicação, o HDMU conquista a ISO 14001, por seu engajamento para com a responsabilidade ambiental no desenvolvimento de suas atividades. Segundo a entrevistada,

> *"No relatório foi destacado, ainda, que todos os colaboradores entrevistados foram capazes de abordar os aspectos ambientais das suas atividades e as formas de minimizar impactos, além de falar sobre a gestão dos programas com foco no meio ambiente e suas metas. Prova de que o objetivo de alinhar a equipe para possibilitar uma mesma compreensão e conhecimento sobre a norma foi alcançado".*

E, sem dúvida, a comunicação teve um papel preponderante em todo o processo, alega a entrevistada, principalmente para torná-lo crível nas mentes e corações de seu público interno.

Considerações finais

O que se pode dizer, à guisa de conclusão, embora saibamos não ser possível generalizar conclusões em estudo de caso simples, é que a sustentabilidade é hoje mais do que um princípio de gestão, tornou-se um elemento essencial para a reputação das empresas. E para fortalecer esse compromisso não pode prescindir da comunicação, que precisa ser confiável, pautar-se pela verdade e transparência, deve se articular com os macro-interesses sociais. À comunicação cabe sensibilizar, informar, criar um ambiente propício ao diálogo e à interação.

A sustentabilidade praticada pelos hospitais, conforme dados da pesquisa, pauta-se pela preocupação com aspectos que vem sendo abordados como elementos fundantes de todas as discussões sobre sustentabilidade e passam, necessariamente, pela questão ambiental. Reduzir o consumo de água e energia são apontados em primeira instância. Se formos observar o *triple botton line*, por exemplo, o HDMU, conforme divulgações e informações obtidas junto à entrevistada, pouco revela sobre a equidade social, por exemplo. Percebe-se que a questão econômica aparece claramente e até como resultado do ambientalmente correto. Ao reduzir o consumo de água, papel e energia, haveria uma diminuição quase que automática dos custos operacionais da cooperativa, viabilizando-a como negócio.

Em relação à qualificação do profissional, preocupação recorrente dada ao aspecto multidisciplinar percebido na filosofia da sustentabilidade, o que se configurou foi, conforme advoga Kunsch (2007, p. 141) que "tudo dependerá da filosofia e das políticas organizacionais e da qualificação profissional de quem dirige a comunicação organizacional". Isso, sem dúvida, pode se revelar em uma excelente oportunidade para profissionais que reconhecem e investem no incremento de suas competências. E, nesse contexto, os hospitais, enquanto organizações também começam, aos poucos, a voltar suas ações para a responsabilidade social e para a sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade** – uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BITENCOURT, Fábio. Hospitais sustentáveis: componentes de utopia ou de sobrevivência. **Revista Ambiente Hospitalar**, ano 1, n. 1, dez. 2006. Disponível em: <http://www.flexeventos.com.br/detalhe_01.asp?url=artigos_hosp_sustentavel.asp>. Acesso em: 29 jun. 2008.

BITENCOURT, Fábio. Sustentabilidade em hospitais: um problema cultural? **Revista Ambiente Hospitalar**, ano 1, n. 3, 2ºsem. 2007. Disponível em: <http://www.flexeventos.com.br/detalhe_01.asp?url=artigos_sustentabilidade03.asp>. Acesso em: 19 jun. 2008.

BRUNORO, Cláudio Marcelo. **Metodologia de tratamento integrado de energia elétrica e recursos naturais para empreendimentos nos setores residencial e comercial**. São Paulo, Dissertação (Mestrado – Área de Concentração: Sistemas de Potência – Engenharia Elétrica) – Escola Politécnica da USP, 2007.

DEETZ, Stanley A. Communication in the age of negotiation. **Journal of Communication**, 47(4), autumn, 1997.

DIAS, Maria Antonia de Andrade. Resíduos dos serviços de saúde e a contribuição do hospital para a preservação do meio ambiente. **Revista Academia de Enfermagem**, v. 2, n. 2, jan. 2004, p. 21-29.

ICHINOSE, R. M.; ALMEIDA, R. T. Desmistificando a certificação e a acreditação de hospitais. In: Congresso Latinoamericano de Ingeniería Biomédica, 2, 2001, La Habana, Cuba. **Memórias**... Habana: Sociedad Cubana de Bioingeniería, 2001. Disponível em: <http://www.hab2001.sld.cu/arrepdf/00268.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2008.

KUNSCH, M. M. Krohling. A comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada. In: BARBOSA, Marialva (org.). **Vanguarda do pensamento comunicacional brasileiro**: as contribuições da Intercom (1977-2007). São Paulo: Intercom, 2007, p. 129-143.

MAGALHÃES, O.A.V.; MILANI, C.R.S.; SANTOS, T. da C.S.S.; AGUIAR, V.M. de; ALVES, D.G.. (Re)Definindo a sustentabilidade no âmbito da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. In: **EnANPAD**, 29, 2005, Brasília/DF. *Anais*...

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

NAIME, R.; RAMALHO, A. H. P.; NAIME, I. S. Avaliação do sistema de gestão dos resíduos sólidos do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Revista Espaço para a Saúde**, Londrina, v. 9, n. 1, p. 1-17, dez. 2007. Disponível em <www.ccs.uel.br/espacoparasaude>. Acesso em: 10 jul. 2008.

OLIVEIRA, Joseane Machado de. A questão dos resíduos de serviços de saúde na administração hospitalar. In: **EnANPAD**, 27, 2003, Atibaia/SP. *Anais*...

RIBEIRO, Gislene Passos. Conforto ambiental, sustentabilidade, tecnologia e meio ambiente: estudo de caso Hospital Sarah Kubitschek – Brasília. In: Fórum de Pesquisa FAU.Mackenzie, 3, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Mackenzie, 2007. Disponível em: <www4.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/FAU/Publicacoes/PDF_IIIForum_a/MACK_III_FORUM_GISLENE_RIBEIRO.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2008.

SAMPAIO, Ana Virgínia Carvalhaes de Faria. **Arquitetura hospitalar**: projetos ambientalmente sustentáveis, conforto e qualidade; proposta de um instrumento de avaliação. São Paulo, Tese (Doutorado – Área de Concentração: Estruturas Ambientais Urbanas) – FAUUSP, 2005. Disponível em: <www.docudesk.com>. Acesso em: 14 jul. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; GARRETT, Alexandre. **Indicador de desenvolvimento humano organizacional**: novas dimensões da cultura corporativa. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Internetografia

www.gecorp.blogspot.com/2007/04/conceito-de-sustentabilidade-ainda.html
www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_9000.html
www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_9000.html.
www.hiae.com.br/portal2007/con-cham.aspx?ic=250&id=81.
www.ribeiraopretoonline.com.br/noticia.php?id=7481.
www.ethos.org.bt/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=...
www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=30204.