

MODELO CONCEITUAL DE INTEGRAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* EM OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS

Tharcisio Cotta Fontainha

Adriana Leiras

Lab HANDs - Humanitarian Assistance and Needs for Disasters
Departamento de Engenharia Industrial
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Renata Albergaria de Mello Bandeira

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Transportes
Instituto Militar de Engenharia

Luiz Felipe Scavarda

Departamento de Engenharia Industrial
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RESUMO

Apesar de os desafios enfrentados pelas vítimas e todos os envolvidos em desastres serem de natureza interdisciplinar, a responsabilidade pelas ações relacionadas aos desastres são tradicionalmente atribuídas ao setor público. Todavia, outros *stakeholders* do setor privado e sociedade estão cada vez mais sendo reconhecidos como essenciais para uma resposta eficiente. Considerando a complexidade que se dá pela coordenação desses atores, o presente trabalho inicia-se pela identificação e definição desses *stakeholders*, o que subsidia o desenvolvimento de um modelo que reflete o relacionamento deles em função dos beneficiários ou vítimas dos desastres. A partir desse modelo é conduzida uma revisão sistemática da literatura acadêmica para verificar como esta vem se desenvolvendo na investigação do relacionamento entre esses atores, obtendo-se, por fim, resultados que indicam um destaque desproporcional entre eles, a ponto de negligenciar ou minimizar a contribuição que determinado *stakeholder* ou um do grupo de *stakeholders* pode fornecer às operações humanitárias.

ABSTRACT

Despite the challenges faced by victims and everyone involved in disasters are of an interdisciplinary nature, the responsibility for actions related to disasters are traditionally attributed to the public sector. However, other stakeholders in the private sector and society are increasingly being recognized as essential for an effective response. Considering the complexity that gives the coordination of these actors, this paper begins by identifying and defining these stakeholders, which subsidizes the development of a model that reflects their relationship depending on the beneficiaries or victims of disasters. Based on this model is conducted an academic systematic literature review to determine how it has been developed to investigate the relationship between these actors, obtaining results that indicate a disproportionate emphasis between them, to the point of neglecting or minimizing the contribution that a particular stakeholder or group of stakeholders can provide to humanitarian operations.

1. INTRODUÇÃO

Os desastres possuem uma identidade única em função do tipo de desastre, se origem humana ou natural e ainda se de início lento ou súbito conforme descreve Van Wassenhove (2006). Considerando-se ainda todo o ciclo de vida de um desastre, o qual é compreendido pelas etapas de mitigação, preparação, resposta e recuperação (ALTAY e GREEN, 2006), observa-se a necessidade de uma interdisciplinaridade para enfrentar os diferentes desafios por aqueles que trabalham com a mitigação e preparação para atuar na resposta aos desastres em ambientes com tomada de decisão em situações de estresse, com sobrecarga de informações às vezes ambíguas, e elevado nível de incerteza para resolver problemas não-rotineiros baseados em conhecimentos específicos (JOHNSTONB *et al.*, 2001).

Apesar de a responsabilidade pela ação em todas essas etapas do ciclo de vida dos desastres ser tradicionalmente atribuída ao setor público (MANKIN e PERRY, 2005), outros setores

vêm atuando direta ou indiretamente junto ao setor público, os quais são cada vez mais reconhecidos como fundamentais para se atingir elevados graus de eficiência na atuação em todo o ciclo de vida dos desastres (KAPUCU, 2006; INAUEN *et al.*, 2010). Mais especificamente, as operações humanitárias têm como objetivo atender diversas demandas da população afetada por desastres, tais como a busca e resgate imediato, tratamento médico, fornecimento de abrigo, suprimentos básicos como água e alimentos, suprimentos especiais, como roupas, reestabelecimento de infraestrutura de serviços essenciais, reestabelecimento das atividades produtivas/comerciais, etc. (BASTOS *et al.*, 2014; BLECKEN, 2010). Trata-se, portanto, de operações cuja responsabilidade é compartilhada por diferentes tomadores de decisão ao longo do período de resposta e recuperação e que partem do seu planejamento nas etapas de mitigação e preparação.

A eficiência das operações advém de uma melhor coordenação dos envolvidos nesse sistema complexo, conforme explica Akhtar *et al.* (2012), todavia, trata-se de um objetivo que demanda primeiramente um profundo conhecimento desses atores. Condição esta que é tomada como finalidade do presente trabalho, o qual consiste em analisar o papel dos *stakeholders* e o atual grau de investigação que o relacionamento entre eles recebe da literatura acadêmica.

De forma a atingir esses objetivos, o presente trabalho encontra-se estruturado em duas partes. A primeira visa a identificação e definição dos *stakeholders* envolvidos nas operações humanitárias, culminando no desenvolvimento de um modelo que retrata a categorização e o relacionamento entre eles. A partir desses resultados, a segunda parte aborda o procedimento e análise quantitativa da revisão sistemática da literatura acadêmica sobre os *stakeholders* e os seus relacionamentos.

2. STAKEHOLDERS NAS OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS

O presente trabalho toma como ponto de partida os resultados da revisão da literatura sobre logística humanitária realizada por Leiras *et al.* (2014) em periódicos internacionais indexados e na pesquisa realizada por Bastos *et al.* (2014) em documentos que consolidam a prática de agências de ajuda brasileiras e internacionais, além da análise de livros centrados no tema logística humanitária, tais como Cozzolino (2012), Kovacs e Spens (2012), Tomasini e Wassenhove (2012) e Zeimpekis *et al.* (2013).

Considerando o grande número e a diversidade de atores envolvidos em operações de resposta a desastres, com culturas e estruturas organizacionais tão distintas (CARUSON e MACMANUS, 2011; ETKIN e NIPURAMA, 2012), a coordenação deste tipo de operação se torna complexa (AKHTAR *et al.*, 2012). Motivo pelo qual é fundamental conhecer bem estes *stakeholders* para poder coordená-los, explicando assim a proposição de alguns modelos que buscam definir esses atores, tais como os de Cozzolino (2012), Hellingrath (2014) e Thomas (2003), os quais formam a base para o modelo proposto neste trabalho. A síntese desses modelos apresentada no Quadro 1, todavia, revela que a presença dos *stakeholders* não é constante entre os autores, sendo destacado por uns e negligenciado por outros. Além disso, nenhum deles cita as agências reguladoras – agências que cumprem o papel de intermediar os interesses entre o governo e as empresas privadas no atendimento de serviços essenciais à população –, um ator que adquire papel mais relevante conforme a participação do setor privado nas operações relacionadas a desastres vem se expandindo e se consolidando.

Quadro 1: Síntese dos *stakeholders* em operações humanitárias

Cozzolino (2012)	Hellingrath (2014)	Thomas (2003)	<i>Stakeholders</i> nas operações humanitárias
ONG			Rede de ajuda local
Agências de ajuda	Agências de ajuda		
Doador	Doador	Doador	Doador
		Organizações de direitos humanos	Rede de ajuda internacional
Militar			Militar
Governo	Governo	Governo	Governo
		Operações de resposta a desastres	
			Agência reguladora
Outras empresas		Organizações regionais	Setor privado
Operador logístico	Operador logístico	Operações locais	Operador logístico
	Mídia	Mídia	Mídia
	Beneficiário	Beneficiário	Beneficiário

A seguir são descritos os 10 *stakeholders* consolidados no Quadro 1, ordenados de forma a permitir sua melhor categorização. Descrição que é centrada na sua participação nas operações humanitárias nas etapas de resposta e recuperação a desastres, apesar deles também atuarem nas etapas de mitigação e preparação.

- **Rede de ajuda local** - As redes de ajuda compreendem um leque de envolvidos, tais como ONGs, organizações comunitárias, redes de ajuda baseadas em estruturas religiosas, etc. Sendo um ator com possibilidade de conseguir melhores resultados nos esforços de distribuição de ajuda, pois são essencialmente grandes redes já distribuídas localmente em diversas regiões, possuindo ainda conexões sociais/religiosas que contribuem para maior coesão e colaboração, além de naturalmente contar com pessoas inclinadas a ajudar os necessitados (HOLGUIN-VERAS *et al.*, 2012).
- **Doador** - Tem-se por doador todos aqueles que suportam as operações humanitárias através de recursos financeiros e também de produtos que não façam parte das operações das empresas que doam tais recursos (COZZOLINO, 2012; FRITZ INSTITUTE, 2012).
- **Rede de ajuda internacional** - As organizações de ajuda e direitos humanos internacionais possuem um papel de grande relevância para os diferentes tipos de desastres, sejam eles de início súbito ou lento, devido ao alcance geográfico com o qual tais instituições conseguem articular os demais tomadores de decisão. A distinção entre as ONGs internacionais, Nações Unidas, Cruz/Crescente Vermelha (variação para países de fundamentos cristãos ou islâmicos) e outras instituições de ajuda internacionais reside em duas questões: a existência ou não de mandatos que tornam a organização oficialmente responsável por ações de ajuda quando forem requisitadas pelos Estados, e possuir ou não um regimento atrelado à Convenção de Genebra (FRITZ INSTITUTE, 2012).
- **Militar** - As forças armadas de cada país possuem como objetivo principal a defesa do Estado e a garantia dos poderes constitucionais da lei e da ordem. Como os desastres se caracterizam por situações em que há rompimento inicial dessas funções, as forças armadas desenvolveram ao longo do tempo, capacidades para atuar nas funções de segurança, transporte e logística, construção e reparação,

comando/controle/comunicação, cuidados médicos e algumas atividades especializadas nas operações de resposta a desastres quando requisitados pelo governo (PETTIT e BERESFORD, 2005).

- **Governo** - O principal responsável no provimento de ajuda na etapa de resposta a desastres é o governo, seja ele local, regional ou nacional. Trata-se de um *stakeholder* que pode conceder todos os recursos necessários ou ainda solicitar/permitir a entrada de ajuda de outras organizações internacionais e até mesmo outros governos (FRITZ INSTITUTE, 2012).
- **Agência reguladora** - As mudanças do controle público para o setor privado estão cada vez mais comuns em diversos setores de infraestrutura dos países. Situação em que surgem as agências reguladoras: órgãos governamentais que visam regular os conflitos provenientes da lacuna entre o papel social do Estado em garantir o fornecimento dos serviços essenciais à população e o papel do setor privado que visa a minimização das despesas e maximização dos lucros (PALM, 2008).
- **Setor privado** - O setor privado tem a capacidade de atuação polivalente nas operações de desastres. Uma variedade observada quando este *stakeholder* doa os produtos/serviços resultantes de suas operações produtivas ou mesmo quando empreendem esforços para o reestabelecimento das suas operações (COZZOLINO, 2012).
- **Operador logístico** - O operador logístico desempenha um papel essencial na resposta a desastres – a gestão de estoque e a entrega de produtos. Participação de destaque frente ao *stakeholder* Setor privado é necessária em função dos casos em que o alívio do sofrimento, minimização de impactos, e até mesmo o salvamento de vidas são fundamentais, verificando-se que tão importante quanto o fornecimento de produtos necessários na fase de resposta realizados pelo setor privado, são as ações realizadas pelos operadores logísticos que conseguem melhorar a velocidade e a eficiência dos esforços de ajuda (COZZOLINO, 2012).
- **Mídia** - A mídia desempenha um papel muito importante nas operações humanitárias em função do impacto que as notícias de desastres desencadeiam ao redor do mundo, algo atribuído à crescente velocidade com que as notícias são veiculadas pelos meios de comunicação em massa e também pelas redes sociais virtuais. Como consequência da informação dos desastres e explicações das suas complexidades, a mídia contribui para o levantamento de fundos e doações, comunicação da situação de segurança e acesso, e ainda na coordenação entre *stakeholders* (FRITZ INSTITUTE, 2012).
- **Beneficiário** - O beneficiário é o agente central e o salvamento de sua vida, alívio do sofrimento e manutenção da dignidade humana são os objetivos que todos os demais *stakeholders* buscam com as operações humanitárias (FRITZ INSTITUTE, 2012).

A partir do detalhamento dos *stakeholders*, observa-se que os nove primeiros se voltam principalmente para o atendimento das necessidades dos beneficiários. Destes nove, observa-se ainda uma afinidade que permite a categorização deles em três grupos, a saber:

- Sociedade – Rede de ajuda local, Doador, e Rede de ajuda internacional;
- Público – Militar, Governo, e Agência reguladora;
- Privado – Setor privado, Operador logístico, e Mídia.

Considerando a categorização dos *stakeholders* e a complexidade do relacionamento entre eles, tem-se na Figura 1 a representação de um modelo conceitual de integração de *stakeholders* em operações humanitárias que inclusive compreende a fragilidade da manutenção do relacionamento entre eles através das linhas tracejadas.

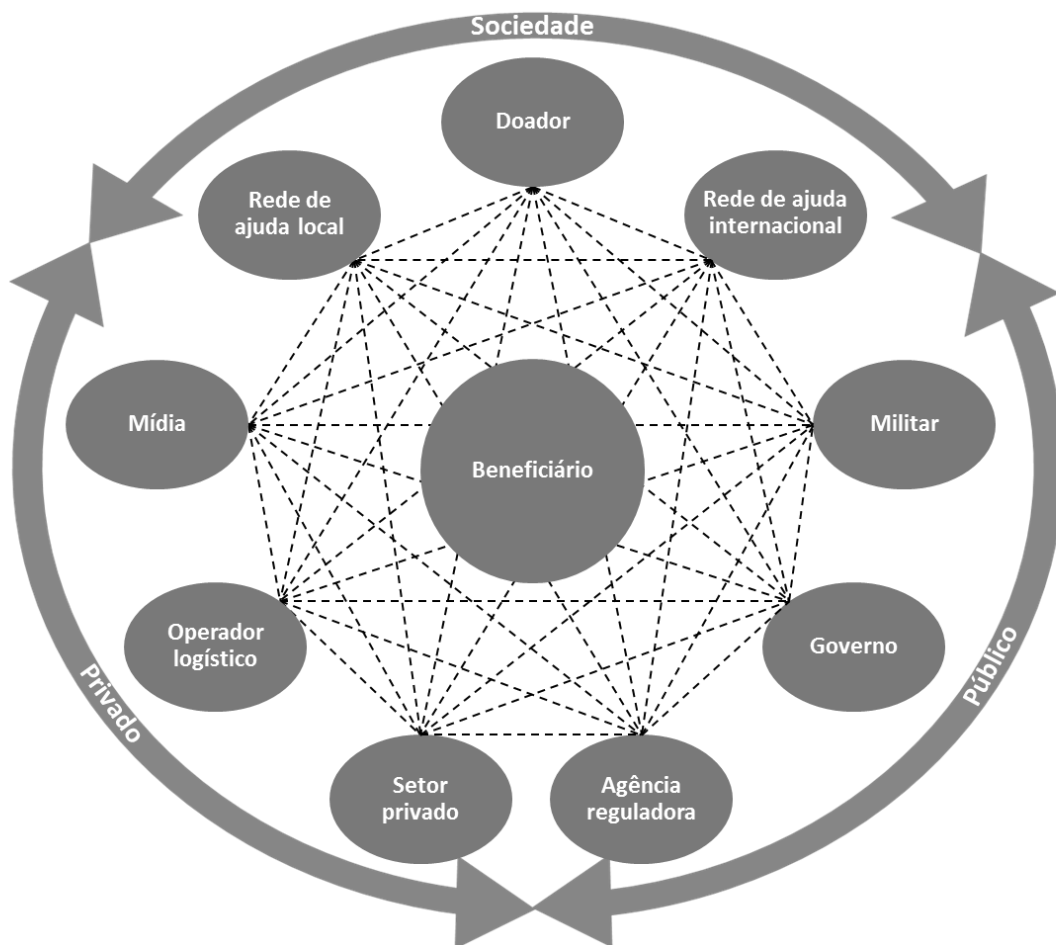


Figura 1: Modelo conceitual de integração dos *stakeholders* em operações humanitárias

3. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE RELACIONAMENTO ENTRE *STAKEHOLDERS* NAS OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS

A revisão sistemática da literatura é uma atividade que auxilia o atingimento de diversos objetivos de pesquisa, tais como a compreensão de conceitos, análises e interpretação de resultados (ROWLEY e SLACK, 2004). No presente trabalho, ela é conduzida conforme orientações práticas de Seuring e Gold (2012), ou seja, através da execução de quatro etapas: coleta de material, análise descritiva, seleção de categoria, e avaliação do material; as quais são apresentadas a seguir.

3.1. Procedimento metodológico

A partir da definição dos *stakeholders* envolvidos em operações humanitárias, primeiramente são definidas as palavras chaves a serem utilizadas na presente revisão da literatura que visa aprofundar o conhecimento sobre o relacionamento entre eles. Verifica-se ainda que a presente revisão da literatura, todavia, amplia o conjunto de palavras chaves utilizadas na revisão de Leiras *et al.* (2014) – “desastre”, “ajuda” e “logística humanitária” –, de forma a abarcar também obras que abordam o assunto com nomenclaturas diferentes, tais como emergência e crise.

Considerando a amplitude das plataformas de publicação de trabalhos sobre o assunto, a esta revisão da literatura se dá apenas em periódicos cujos artigos são revisados por pares e indexados na base ISI Web of Knowledge, devido a sua relevância acadêmica e

acessibilidade. A Tabela 1 apresenta os resultados retribuídos pela inserção, em inglês, da combinação de qualquer um dos termos definidos no conjunto de Palavras chaves 1 (OR), as quais se referem ao cenário das operações humanitárias, com (AND) qualquer uma das Palavras chaves 2 (OR), as quais representam os *stakeholders* envolvidos nessas operações em português, considerando também a exclusão (NOT) de trabalhos que não tratam do tema central do artigo, tais como doação e transplante de órgãos e as regulações biológicas que definem o comportamento genético.

Observa-se, nos resultados da Tabela 1, a existência de trabalhos que abordam simultaneamente *stakeholders* de um mesmo grupo. Conclusão evidenciada pela diferença no total do somatório dos resultados da busca por cada *stakeholder* individualmente (72.231) e os resultados por grupo (68.977). Todavia, devido ao expressivo número de publicações dos diferentes *stakeholders* individualmente e no total por grupo, uma nova estratégia para seleção dos artigos se faz necessária. Tendo como base o objetivo do artigo, verifica-se o panorama de publicações que retratam o relacionamento (AND) entre cada *stakeholders* dentro do mesmo grupo (intrarrelacionamento) e ainda entre o relacionamento (AND) de qualquer (OR) *stakeholder* de um grupo e qualquer (OR) *stakeholder* de outro grupo (inter-relacionamento), o que resulta nos totais apresentados na Tabela 2.

Por fim, considerando a inexistência de trabalhos que abordem simultaneamente todos os 10 *stakeholders* ora definidos, toma-se como objeto de trabalho os artigos que abordam a interação entre no mínimo um *stakeholder* de cada um dos três grupos, ou seja, aqueles que abordam os inter-relacionamentos, obtendo-se um total de 135 trabalhos. Todavia, é possível destacar também que apenas 11 destes trabalhos possuem relacionamento também com o *stakeholder* beneficiário.

Tabela 1: Total de publicações sobre os *stakeholders* envolvidos em operações humanitárias

Palavras chaves 1	Palavras chaves 2		Total	Total grupo
Desastre, Emergência, Crise, Ajuda, Humanitária.	Sociedade	S1 Rede de ajuda, ONG, Não-governamental, Voluntário	700	2.126
		S2 Doador (exceto os que contém "órgão" ou "transplante")	617	
		S3 Organização das Nações Unidas, Cruz/Crescente vermelha	858	
	Público	S4 Militar	2.598	29.411
		S5 Público, Governo	23.348	
		S6 Regulação (exceto os que contém "gene")	5.900	
	Privado	S7 Privado, Companhia, Firma, Empresa, Indústria	10.247	16.701
		S8 Suprimento	3.439	
		S9 Mídia	3.785	
		S10 Beneficiário, Vítima, População	20.739	20.739
		72.231	68.977	

Tabela 2: Total de publicações sobre o intra e inter-relacionamento entre *stakeholders* envolvidos em operações humanitárias

Sociedade - intrarrelacionamento			
	S1	S2	S3
S1	-	23	25
S2	-	-	23
S3	-	-	-
S1-S2-S3			0

Público - intrarrelacionamento			
	S4	S5	S6
S4	-	617	59
S5	-	-	1795
S6	-	-	-
S4-S5-S6			29

Privado - intrarrelacionamento			
	S7	S8	S9
S7	-	484	250
S8	-	-	42
S9	-	-	-
S7-S8-S9			6

SPP - inter-relacionamento				
	S123	S456	S789	S10
S123	-	739	252	219
S456	-	-	5.841	3.482
S789	-	-	-	1.432
S10	-	-	-	-
S123-S456-S789				135
S123-S456-S789-S10				11
S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7-S8-S9-S10				0

3.2. Inter-relacionamentos entre grupos de *stakeholders*

O resultado quantitativo de publicações acadêmicas sobre o inter-relacionamento entre os grupos de *stakeholder*, ilustrado na Figura 2, revela uma ínfima atenção à relação entre os grupos sociedade e privado, com um pouco mais de atenção à interação entre o grupo sociedade e público. A predominância de publicações sobre as relações público-privadas, entretanto, pode ser explicada pelo maior interesse no poder econômico tratado nesta relação do que no poder da economia da ajuda exercida pelos *stakeholders* do grupo sociedade, conforme relata Olsen *et al.* (2003).

O interesse de cada grupo pelos beneficiários das operações humanitárias também possui um panorama peculiar, visto que seria esperada maior quantidade de publicações na interação sociedade-beneficiário do que privado-sociedade. Todavia, a mesma explicação anterior se aplica aqui, na qual a economia da ajuda possui menor interesse que a economia pública e privada.

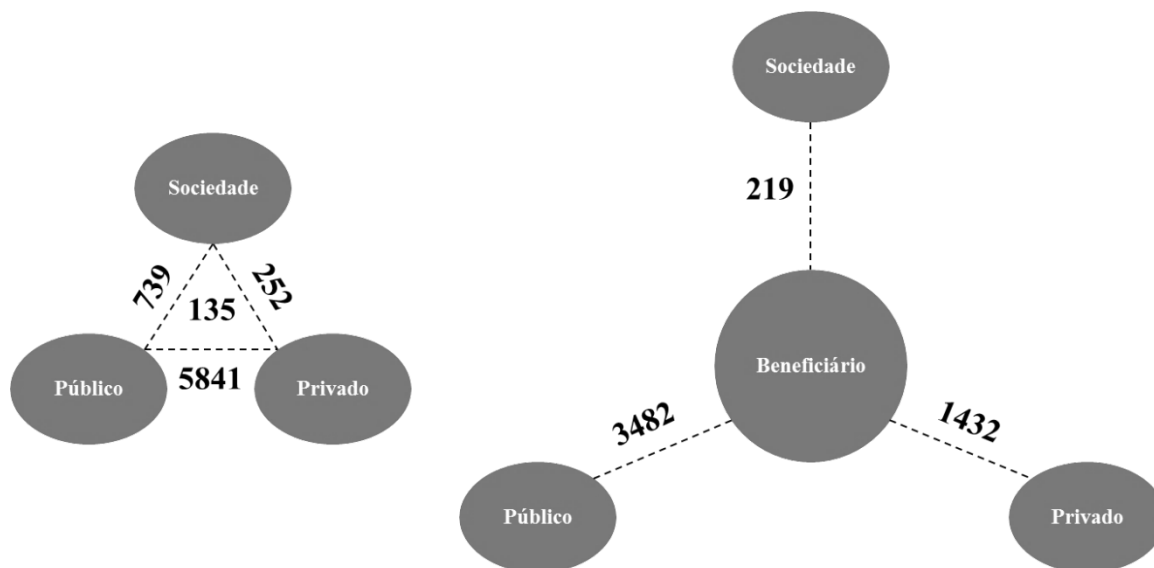


Figura 2: Cenário de publicações sobre o inter-relacionamento entre grupos de *stakeholders*

3.3. Intrarrelacionamentos de *stakeholders* nos grupos

Na avaliação das publicações referentes aos intrarrelacionamentos explícitos na Figura 3, mais uma vez se observa o desinteresse pela economia da ajuda alegada por Olsen *et al.* (2003) tendo em vista o baixo número de publicações entre todos os *stakeholders* do grupo sociedade quando comparado aos demais grupos. No grupo público, observa-se um elevado número de publicações entre Governo e Agência reguladora, o que pode ser explicado pelo fato de que em alguns países o governo regula diretamente alguns setores privados de infraestrutura; e um baixo número de publicações que relacionam os *stakeholders* Militar e Agência reguladora, o que se deve às diferentes dimensões em que ambos atuam nas operações humanitárias: o primeiro atuando nas ações práticas orientadas pelo Governo e o segundo nas condições que orientam as relações práticas de *stakeholders* do grupo privado. Por fim, no grupo privado, destaca-se apenas o baixo interesse entre as publicações da Mídia e Operador logístico especificamente, o que pode ser explicado pelo maior interesse da Mídia pelos demais atores dos grupos sociedade e governo.



Figura 3: Cenário de publicações sobre o intrarrelacionamento entre *stakeholders* de cada grupo

Os resultados da revisão da literatura apresentados da Tabela 1 e Tabela 2, principalmente aqueles que se referem ao inter-relacionamento dos grupos de *stakeholders* revelam um grande número de publicações sobre o relacionamento do grupo público e do grupo privado. Essas publicações tratam principalmente de “parcerias público-privadas” ou PPPs, relacionamentos em que se observa uma absorção parcial e/ou minimização da importância dos *stakeholders* aqui descritos no grupo sociedade conforme é explicado também pela extensa revisão bibliográfica de Kraak *et al.* (2012) ao abordar a má-nutrição mundial. Dessa forma, propõe-se a denominação do presente modelo de integração de *stakeholders* de “parcerias socio-público-privadas” ou S3P (sigla derivada da sua forma em inglês - *social-public-private partnership*) conforme Figura 1, auxiliando assim, a compreensão e coordenação destes atores nas operações humanitárias.

4. CONCLUSÕES

As funções dos *stakeholders* abordadas no modelo S3P vão além daquelas descritas na seção 2, visto que elas cobrem apenas a função na resposta, ao passo que a visão integral dos (intra e inter) relacionamentos é obtida quando se observam as suas funções também nas etapas de mitigação, preparação e recuperação de desastres. Nesse caso, a literatura acadêmica do assunto reconhece a necessidade de melhor coordenação de todos os *stakeholders* envolvidos, apesar de demonstrar maior atenção às interações entre os grupos público e privado nas PPPs, e insipiente relação com o grupo sociedade.

O papel Agência regulatória também merece destaque em função da complexidade com que trata os interesses do governo quanto às operações do setor privado no atendimento das necessidades da sociedade, o que paradoxalmente não é observado nos modelos existentes sobre os *stakeholders* em operações humanitárias. Trata-se de um ator com relacionamento complexo com os demais *stakeholders*, no qual é necessário observar que nos casos em que se justifica que essa função pode ser desempenhada diretamente pelos próprios governos, esse formato ou confere maiores riscos às empresas – que passam a ficar vulneráveis a decisões unilaterais dos governos –, ou confere maiores riscos aos beneficiários – que passam a ficar vulneráveis a decisões unilaterais do setor privado.

Uma continuidade da investigação da complexidade dos relacionamentos, não somente daqueles que envolvem a Agência reguladora, mas também de todos os demais relacionamentos entre *stakeholders*, pode ser obtida com o mapeamento dos processos executados nas etapas do ciclo de vida dos desastres, seguida pela validação desses processos por todos os *stakeholders* identificados no modelo S3P. O resultado, entretanto, possui diversas outras utilidades, tal como subsidiar a definição de indicadores de desempenho, de

estratégias para melhor coordenação dos tomadores de decisão e ainda de outras estratégias tecnológicas para gestão das avaliações de perdas e danos causadas pelos desastres.

Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq (bolsa de doutorado 141130/2014-8, bolsa de doutorado e Produtividade em Pesquisa (PQ) 311723/2013-6, Projeto 477087/2013-2 - Universal 14/2013) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro - FAPERJ (112.038/2013; 110.149/2014; 010.001972/2014).

BIBLIOGRAFIA

- AKHTAR, P.; MARR, N. E.; GARNEVSKA, E. V. (2012) Coordination in humanitarian relief chains: chain coordinators. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, v. 2, n. 1, p. 85-103.
- ALTAY, N.; GREEN III, W. G. (2006) OR/MS research in disaster operations management. *European Journal of Operational Research*, v. 175, n. 1, p. 475-493.
- BASTOS, M. A. G.; CAMPOS, V. B. G.; BANDEIRA, R. A. DE M. (2014) Logistic Processes in a Post-disaster Relief Operation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Transportation: Can we do more with less resources? – 16th Meeting of the Euro Working Group on Transportation – Porto 2013, v. 111, p. 1175-1184.
- BLECKEN, A. (2010) Supply chain process modelling for humanitarian organizations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 40, n. 8/9, p. 675-692.
- CARUSON, K.; MACMANUS, S. A. (2011) Emergency Management: Gauging the Extensiveness and Quality of Public and Private-Sector Collaboration at the Local Level. *Urban Affairs Review*, v. 47, n. 2, p. 280-299.
- COZZOLINO, A. (2012) *Humanitarian Logistics: Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management*. Springer, London.
- ETKIN, D.; NIRUPAMA, N. (2012) Institutional perception and support in emergency management in Ontario, Canada. *Disaster Prevention and Management*, v. 21, n.5, p. 599-607.
- FRITZ INSTITUTE. (2012) *Humanitarian Supply Chain*. Fritz Institute, Estados Unidos.
- HELLINGRATH, B. (2014) Research Projects in Humanitarian Logistics at ERCIS, University of Münster.
- HOLGUÍN-VERAS, J.; JALLER, M.; WACHTENDORF, T. (2012) Comparative performance of alternative humanitarian logistic structures after the Port-au-Prince earthquake: ACEs, PIEs, and CANs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 46, n. 10, p. 1623-1640.
- INAUEN, M.; OLIVARES, M.; SCHENKER-WICKI, A. (2010) Unmastered risks: From crisis to catastrophe: An economic and management insight. *Journal of Business Research*, v. 63, p. 337-346.
- JOHNSTON, Joan H.; OSER, Randall L.; SCHAAFSTALA, (2001) Alma M. Training teams for emergency management. *Computers in Human Behavior*, v. 17, p. 615-626.
- KAPUCU, N. (2006) Interagency Communication Networks During Emergencies: Boundary Spanners in Multiagency Coordination. *American Review of Public Administration*, v. 36, n. 2, p. 207-225.
- KOVÁCS, G.; SPENS, K. M. (2011) *Relief Supply Chain Management for Disasters: Humanitarian Aid and Emergency Logistics*. IGI Global, Estados Unidos.
- KRAAK, V. I.; HARRIGAN, P. B.; LAWRENCE, M.; HARRISON, P. J.; JACKSON, M. A.; SWINBURN, B. (2012) Balancing the benefits and risks of public-private partnerships to address the global double burden of malnutrition. *Public Health Nutrition*, v. 15, n. 3, p. 503-517.
- LEIRAS, A.; JR, I. DE B.; PERES, E. Q.; BERTAZZO, T. R.; YOSHIZAKI, H. T. Y. (2014) Literature review of humanitarian logistics research: trends and challenges. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, v. 4, n. 1, p. 95-130.
- MANKIN, L. D.; PERRY, R. W. (2005) Preparing for the Unthinkable: Managers, Terrorism and the HRM Function. *Public Personnel Management*, v. 34, n. 2, p. 175-193.
- OLSEN, G. R.; CARSTENSEN, N.; HOYEN, K. (2003) Humanitarian crises: What determines the level of emergency assistance? Media coverage, donor interests and the aid business. *Disasters*, v. 27, n. 2, p. 109-126.
- PALM, J. (2008) Emergency management in the Swedish electricity market: The need to challenge the responsibility gap. *Energy Policy*, v. 36, p. 843-849.
- PETTIT, S. J.; BERESFORD, A. K. C. (2005) Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models. *International Journal of Logistics Research and Applications*, v. 8, n. 4, p. 313-331.
- ROWLEY, J.; SLACK, F. (2004) Conducting a literature review. *Management Research News*, v. 27, n. 6, p. 31-39.
- SEURING, S.; GOLD, S. (2012) Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 5, p. 544-555.

- THOMAS, A. (2003) *Humanitarian Logistics: Enabling Disaster Response*. Fritz Institute, Estados Unidos.
- TOMASINI, R.; WASSENHOVE, L. VAN. (2009) *Humanitarian Logistics*. New York: Palgrave Macmillan.
- VAN WASSENHOVE, L. N. (2006) Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. *Journal of the Operational Research Society*, v. 57, n. 5, p. 475-489.
- ZEIMPEKIS, V.; ICHOUA, S.; MINIS, I. (2013) *Humanitarian and Relief Logistics: Research Issues, Case Studies and Future Trends*. Springer, New York.