

**Elvis Magno da Silva**  
elvismagnosilva@gmail.com

Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Negócios, Economia e Mercados, graduado em Administração com ênfase em empreendedorismo e negócios. É especialista em Psicopedagogia e Gestão Escolar pela Universidade Cidade de São Paulo, possui MBA em Marketing Educacional pela Faculdade Adventista de Minas Gerais.

**Jovane Carlos Moreira Ferreira**  
jovaneclash1@gmail.com

Jovane Ferreira é graduando em administração pela FADMINAS (Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais), estagiou na empresa Casa das Sementes na área de gestão de catálogo. Também teve experiência no departamento de marketing onde fazia estratégias para vendas e lançamentos de novos produtos.

**Júlia Helena Santos Ribeiro**  
julia.sribeiro1997@gmail.com

Júlia Ribeiro é graduanda em administração pela FADMINAS (Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais), estagiou na Câmara Municipal de Luminárias/MG no setor da Secretaria Administrativa. Tem experiência no departamento de marketing e propaganda onde atua com estratégias para vendas e lançamentos de novos produtos em uma empresa de pedras decorativas.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu  
- CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

*Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022*

## INSERÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### RESUMO

Existem vários fatores que influenciam no desenvolvimento de uma organização assim como o econômico e o tecnológico. No entanto, a adoção de uma Gestão Ambiental de qualidade é um dos principais elementos do sucesso de uma empresa, sendo assim, as empresas, para garantir sua sobrevivência, precisam estar de acordo com os padrões de qualidade, como a ISO 14000. O presente trabalho teve como propósito analisar, com base na literatura e principalmente na pesquisa de campo elaborada a partir de uma visita a uma fábrica do ramo alimentício, como as empresas demonstram sua preocupação na área de gestão ambiental. Constatou-se que a empresa pesquisada apresentou resultados relativamente dentro dos padrões esperados, uma vez que seguem todas as normas. Em contrapartida, não realizam nenhum projeto fora do previsto, como incentivar a preservação, entre outros.

### Palavras-chave:

Gestão Ambiental. Mudanças organizacionais. Sustentabilidade.

SILVA, Elvis Magno da; FERREIRA, Jovane Carlos Moreira; RIBEIRO, Júlia Helena Santos. Inserção do sistema de gestão ambiental: uma contribuição para a mudança de comportamento e estrutura organizacional. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 27 - 42, março 2022.

# 1. INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário onde os consumidores se preocupam com a origem de seus produtos e como foram produzidos, as organizações estão buscando formas de se destacar no mercado. Sendo assim, os temas gestão ambiental e sustentabilidade vem sendo de grande destaque nas mudanças organizacionais.

Padrões de qualidade como a ISO 14000 ajudaram a incentivar a preocupação com a preservação do meio ambiente. Sendo assim, a adoção da Gestão Ambiental é crucial para a sobrevivência das empresas no mercado atual.

O estudo foi realizado em uma indústria de alimentos abrangendo o seguinte tema: em relação à Gestão Ambiental, quais pontos são mais deficientes nas empresas atuais, levando em considerações a experiência adquirida na empresa pesquisada.

A partir deste contexto, o presente artigo teve como problemática responder a seguinte questão: Como as empresas demonstram sua preocupação na área de gestão ambiental, levando em consideração aspectos de mudança de comportamento, mudança organizacional e o planejamento no processo de mudança? Para isso estabeleceu como objetivo geral: Demonstrar como as empresas devem inserir a gestão ambiental levando em consideração mudanças organizacionais que possibilitem o desenvolvimento de habilidades e conhecimento dos funcionários em uma empresa do setor alimentício na cidade de Lavras-MG. Tendo ainda, como objetivo específico demonstrar como a empresa pesquisada revela suas ações com o meio ambiente em duas dimensões: sustentabilidade e mudança de comportamento.

Este projeto consiste no resultado alcançado através de uma pesquisa de campo realizada em uma organização do ramo alimentício, com a finalidade de analisar todo o meio ambiente organizacional, levando em consideração a modificação de comportamento, planejamento de mudança e a relação entre a mudança de processo e sustentabilidade.

Para isso foram levantados dados qualitativos, além de estudos baseados em artigos e livros elaborados por autores como Tachizawa e Carvalho (2000). Ainda, foi utilizado um questionário aberto para maior obtenção de dados.

O artigo está dividido em seis capítulos, estando eles estruturados do seguinte modo: o segundo capítulo é composto pelo referencial teórico elaborado com base em estudos já existentes, apresentando a evolução histórica da preocupação empresarial com o meio ambiente e gestão da mudança organizacional, relação teórica entre a responsabilidade socioambiental e gestão da mudança organizacional, a importância da presença dos indicadores socioambientais e da mudança planejada, uso sustentável da água, gestão de resíduos, conscientização ambiental, e o processo de mudança planejada.

No terceiro capítulo evidenciam-se as técnicas metodológicas da pesquisa, evidenciando os métodos de coleta de dados. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, onde questões mais profundas sobre a organização estudada são analisadas. Já no quinto capítulo são expressas a análise e discussão, onde são interpretados os resultados dos dados e questões levantados pelo estudo de caso. O sexto capítulo aponta as conclusões obtidas através do estudo.

## 2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO EMPRESARIAL COM O MEIO AMBIENTE E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

“A alta competitividade de mercado, ligadas, anteriormente, a fatores econômicos e tecnológicos, não podem mais ser considerados suficientes para garantir uma posição sustentável por parte das organizações” (RUEDA; LUIZ E MEIRELES. 2014, p. 2).

A partir desta afirmativa pode-se compreender que as organizações perceberam que há outros fatores que influenciam seu desenvolvimento como a gestão ambiental e conseqüentemente a mudança organizacional que caminha junto com a mesma.

Segundo Santos (2014) a questão de mudança não é nova na literatura, a novidade se encontra nos diferentes ambientes onde ela sofre alterações e além disso pode-se acrescenta que este fato se dá tanto pelo surgimento de novos modelos e ferramentas de gestão, quanto pela própria evolução que vem ocorrendo nas correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

As mudanças que estão ocorrendo no campo organizacional agora são bastante diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde se predominava um padrão confortável de continuidade. A teoria atual, que trata da mudança organizacional, acrescenta a existência de alguns fatores que são um tormento para as organizações, como por exemplo, demandas dos consumidores, novos competidores, redução da vida útil dos produtos, novo perfil da mão de obra, além de muitos outros fatores (SANTOS, 2014, p. 8)

A Tabela 1 contém mais detalhes referentes as diversas alterações durante os anos sobre a definição teórica de mudança organizacional.

Por fim, não se pode esquecer de citar a evolução histórica da gestão ambiental.

O impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente não é um fenômeno recente. Historicamente tem-se observado um desencadeamento de fatos contribuintes e agravantes da degradação ambiental vivenciada globalmente, que vão desde o advento do desenvolvimento das atividades agrícolas, passando pela Revolução Industrial, até culminar no atual modo de vida capitalista (BORGES e TACHIBANA, 2005 p. 5235).

O despertar internacional para as questões ambientais, segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000) foi a primeira Conferência das Nações Unidas, realizada em Estocolmo em 1972, foi a primeira vez que vários governos se uniram para tomar medidas contramedidas contra a degradação ambiental.

Em 1987 surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável, no relatório “Nosso Futuro Comum”, onde ao longo dos anos gerou uma grande importância nacional e internacional. No 20º aniversário da Conferência de Estocolmo foi produzida a Agenda 21, “ a agenda 21 constitui um plano de ação, que tem por objetivo colocar em prática programas para frear o processo de degradação ambiental e transformar em realidade os princípios da Declaração do Rio” (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2000 p. 2), entretanto é necessária responsabilidade dos governos no cumprimento este plano, que até hoje não é feito corretamente.

TABELA 1 - definições teóricas de Mudança Organizacional

DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIA
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a (2003) eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional;	Lima & Bressan
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho;	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura);	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;	Woodman (1989)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)

Fonte: SANTOS (2014)

Outro plano que pode se perceber que não foi bem realizado foi o Protocolo de Kyoto, onde em 1998 foi discutida a emissão de gases poluentes e feito um documento exigindo dos países uma redução na emissão de gases poluentes, mas os principais emissores, como por exemplo os Estados Unidos, não assinaram para se integrar neste objetivo até hoje.

No Brasil foram criadas leis para a prevenção do meio ambiente como a Lei nº 9605 para crimes ambientais e a Lei nº6938/81 que obriga o poluidor indenizar seu dano ou impacto ambiental.

A Rio+20 em 2012 foi um grande marco na gestão ambiental, onde o setor empresarial que a 20 anos esteve ausente, firmou compromissos de usar recursos naturais de forma responsável, mostrando um reconhecimento do capital natural.

Portanto, no contexto atual, percebe-se que organizações que levam um grande impacto ao meio ambiente estão planejando mudanças para a preservação e cumprimentos dos compromissos

firmados na conferência das Nações Unidas, efetivando o objetivo principal da organização que é promover o desenvolvimento sustentável.

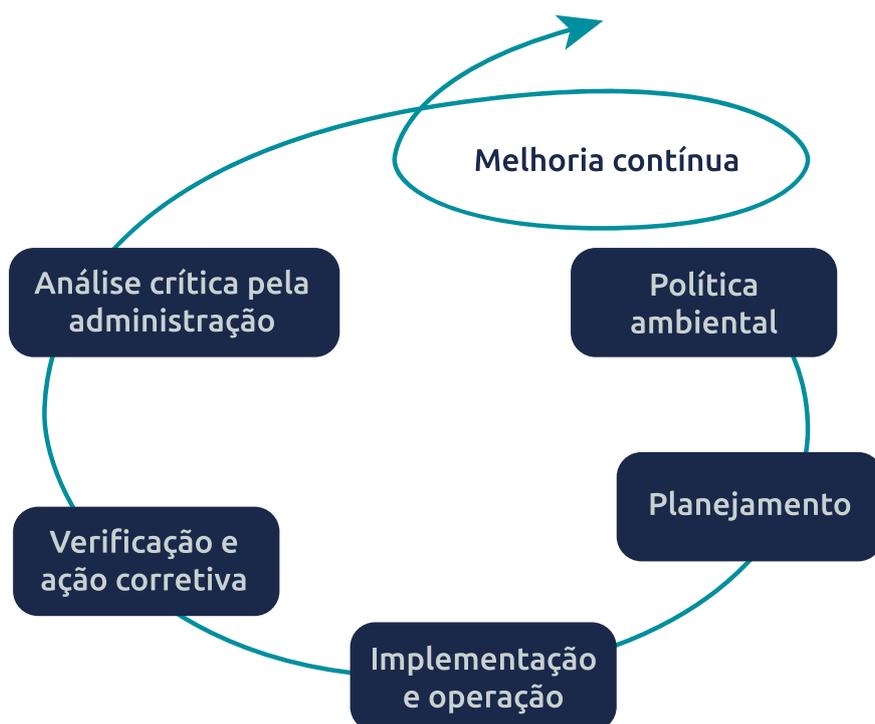
## 2.1 A RELAÇÃO TEÓRICA ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Oliveira e Pinheiro (2010) apresentam uma análise onde as empresas atuais estão sendo pressionadas a uma “modernização” de suas gestões onde proporcionem uma melhor qualidade de seus produtos e ajudem no desenvolvimento sustentável. Várias empresas estão pegando como base para essa nova gestão a norma ISO 14001.

O sistema com base na norma ISO 14001 (ISO, 2004) é um dos modelos de gestão ambiental (GA) mais adotado em todo o mundo. Trata-se de uma referência certificável em forma de requisitos que exige uma série de procedimentos e iniciativas, sem determinar como devem ser executados, além de exigir que a legislação ambiental local seja cumprida. (OLIVEIRA e PINHEIRO, 2010, p. 52)

Segundo Oliveira e Pinheiro (2010) uma gestão ambiental apenas irá gerar benefícios quando estiver ligada a fatores da organização, como: a alta direção, a gestão de pessoas, aos aspectos externos sociais e técnicos e a mudança organizacional. Para este último fator os autores destacam a necessidade de o projeto de gestão ambiental ser compatível com a cultura e com os objetivos da empresa, e caso isso não ocorra, há uma grande possibilidade de falha. Portanto um sistema de gestão ambiental pode ser implementado por exemplo como mostra a figura1, passando por algumas etapas e executando sempre uma melhoria contínua.

Figura1: Espiral do sistema de gestão ambiental



Fonte: ISO (2004)

E para que todas essas etapas tenham sucesso há o fator de mudança organizacional, que segundo Caravantes e Pereira (1981), deve haver uma percepção do problema, um descongelamento dos padrões, mudanças de atitudes e por fim um recongelamento do novo comportamento aprendido.

Entretanto, Santos (2014) afirma que um dos fatores que vem gerado um empecilho neste processo é a resistência a mudança, os fatores são vários para que organizações e funcionários tenham dificuldade nesta estratégia, como por exemplo: hábitos; segurança, fatores econômicos, foco limitado de mudança, inércia de grupo, incerteza e falta de confiança.

É importante salientar que nem toda mudança é positiva. Além disso, as mudanças rápidas e transformadoras são arriscadas. Os agentes da mudança precisam pensar cuidadosamente em todas as implicações envolvidas no processo de mudança. A rapidez na execução desse processo pode levar a decisões equivocadas e, em alguns casos, a uma alienação na percepção da magnitude de todos os custos e efeitos envolvidos na mudança. Além disso, um planejamento adequado da implementação da mudança que leve em consideração as causas da resistência podem ajudar a mitigar a probabilidade de fracasso da mudança e também auxiliar a evitar indesejáveis consequências (SANTOS, 2014, p. 26).

A afirmação elaborada por Oliveira e Pinheiro (2010) relaciona ambas as partes onde eles afirmam que por meio de um processo de treinamento pode-se provocar uma mudança fundamental, pois possibilita captar o interesse e atenção dos funcionários para o valor do tema na organização, e assim desenvolver habilidades que afetam o desempenho ambiental da organização e desenvolve lideranças nos processos de gestão ambiental.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA PRESENÇA DOS INDICADORES SOCIOAMBIENTAIS E DA MUDANÇA PLANEJADA

A preocupação das organizações não se restringe apenas ao fator econômico, com a responsabilidade de atender as necessidades presentes sem comprometer as futuras, existe, hoje, um cuidado com as questões socioambientais. E, com a atual escassez de recursos naturais não renováveis e a constante busca por produtos “limpos”, por partes dos consumidores, a preferência pelo sustentável é inevitável (HENRÍQUEZ *et al.*, 2008).

Segundo Oliveira *et al* (2015) adotando-se uma política sustentável através dos âmbitos econômico, social e ambiental, a empresa melhora sua reputação, que por consequência traz consigo a fidelidade dos clientes, aumento de rendimentos e a satisfação de seus funcionários. A utilização de tecnologias que agridem menos o meio ambiente, por exemplo, além de diminuir os custos advindos de multas e a pressão por parte do governo e da população, abriria portas para um novo mercado.

Outro aspecto que ajuda a implantação dos indicadores socioambientais é uma mudança planejada, segundo Santos (2014) a mudança planejada inclui a aplicação de conhecimentos com o objetivo de provar ações e escolhas racionais. Além disso Wood Jr (2009) complementa que a maior dificuldade é construir e planejar mudanças diante de um universo multifacetado, que evolui rapidamente e que dão lugar a novas abordagens todos os dias.

### **2.3.1 Uso sustentável da água**

A água ocupa cerca de 70% da superfície do planeta, é um bem finito e essencial a vida, entretanto tem sido muito desperdiçada. As empresas são consumidoras predominantes de água e as que mais a poluem, por esse motivo tem sido incentivado e conscientizado a elas a importância de se adotar uma gestão ambiental que trace estratégias para que se diminua tal desperdício, isso inclui desde empresas muito pequenas à multinacionais. Tendo como objetivo além da conscientização a utilização racional da água, de forma que às organizações se beneficiem economicamente e preserve esse recurso finito para gerações futuras (ANDRÉ, MACEDO, ESTENDER, 2015).

Para isso, é necessário que as organizações mudem seus hábitos e reconheçam que é uma questão de sobrevivência. Para auxiliar nas mudanças os instrumentos por elas utilizados além de práticas e técnicas sustentáveis, deve ser a tecnologia, que aliada a gestão ambiental traz melhoria e eficácia no uso da água, como também melhorando outros recursos, como a energia.

De acordo com Abreu (2015), conhecer o trajeto que a água faz até chegar na empresa é fundamental para que comece a se adotar práticas simples, seja com o reparo de tubulações ou desligamento de torneiras e assim prosseguir para as demais ações. O mercado e suas tecnologias hoje oferecem uma série de novos produtos que diminuem de maneira significativa o desperdício de água, como torneiras e descargas, dentre outros. Além de racionalizar pode-se pensar também nas oportunidades de utilizar o recurso hídrico mais de uma vez nos processos dentro da organização.

Existem muitas formas de minimizar o impacto negativo das organizações nesse bem indispensável a vida. Porém, vale ressaltar, que a cada instituição faz a mudança de acordo com sua realidade e as vezes pequenas mudanças dão resultados significativos, importando mesmo a relevante contribuição para conservação da matriz da vida.

### **2.3.2 Gestão de resíduos**

Não é de hoje que se tem a preocupação com o meio ambiente, nem o conhecimento que as empresas são as maiores poluidoras dos recursos naturais. A relevância na sustentabilidade está na procura pelo equilíbrio entre a acelerada extração dos recursos com o mínimo de renovação dos mesmos. Sendo a má gestão de resíduos uma das maiores causas da poluição e do buraco em nossa camada de ozônio.

A maior poluição das organizações aos meios ambientes vem de resíduos, sendo qualquer tipo de resto do processo de produção. Explicando de certa forma a resistência por parte do gestor, já que gerir os resíduos significa mudar todo o processo da empresa. Por outro lado, há ferramentas que os auxiliam com isso, como a ISO 14000 que corresponde SGA – Sistema de Gestão Ambiental, tendo

como finalidade “equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades sociais e econômicas” (ABNT, 1996, p. 14).

Dentro dessa série de normas propõe-se também a SGR – Sistema de Gestão de Resíduos Industriais, que visa a melhoria da qualidade ambiental dentro das organizações e é agente promotor do controle da produção e destinação dos resíduos industriais em todos os processos (ALBERONI *et al*, 2002).

Logo, é fato que as organizações procuram cada dia mais aderir a gestão ambiental, já que além de cumprir com a lei asseguram sua sobrevivência, e para começar esse processo de mudanças positivas ao meio ambiente a gestão de resíduos é a etapa principal para que se concretize a preocupação com a Responsabilidade Social.

### **2.3.3 Conscientização ambiental**

Com a crescente competitividade entre as organizações de todo o mundo, a busca frequente por produtos naturais e serviços que agredem menos o meio ambiente e o incentivo do governo, através de normas, as empresas estão procurando se diferenciar e se proteger através da gestão ambiental e do marketing ecológico.

A partir da década de 70, frente aos problemas que vinham acontecendo, despertou nos países desenvolvidos e em desenvolvimento a preocupação com a proteção ao meio ambiente.

A contaminação do meio ambiente natural pelas indústrias teve início com a Revolução Industrial no século XIX, e dessa época em diante, o problema teve um crescimento exponencial, provocando inúmeras catástrofes ambientais que tiveram repercussão local, regional e global. (SILVA *et al*. 2009, p. 3 *apud* DIAS, 2006, p. 44).

Depois de presenciar derramamento de óleo nos mares, acidente nucleares, epidemias de doenças, que a pouco foram dadas como extintas, mudanças climáticas, entre outros ocorridos, as organizações perceberam que os gastos com gestão ambiental não eram despesas, mas sim investimento para o futuro.

Responsabilidade ambiental deixou de ser apenas um conceito e passou a ser algo decisivo para a sobrevivência humana e o sucesso das organizações, uma vez que mudanças são necessárias para que o cenário atual em que se encontra o planeta não se agrave. “Aos poucos, essa questão tem se tornado uma necessidade, assim como a qualidade – que começou a ser discutida há algum tempo e hoje não é mais um diferencial, mas condição básica” (SUSTENTABILIDADE..., 2014, p. 3).

Segundo pesquisas elaboradas pelo Instituto Ethos, se tornar sustentável é uma tendência, pois adotando essa estratégia as organizações reduzem os custos e aumentam os lucros. “O verde pode ser uma alternativa promissora para a resolução de mazelas econômicas, ambientais e sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Está claro que não há como reverter todos os danos que as empresas acarretaram ao planeta, no entanto, de acordo com Giesta (2009) existem inúmeras políticas que as organizações podem adotar para não piorar a situação, para que assim as gerações futuras possam aproveitar o planeta da mesma forma que a presente e a passada. Tais como, uma educação que ajude na formação de seus funcionários, pois dessa forma surge em cada indivíduo a reflexão quanto ao consumo e à produção. O uso de tecnologias limpas, a logística reversa, entre outras, que além de diminuir os custos advindos de multas e a pressão por parte do governo e da população, abriria portas para um novo mercado.

Sendo assim, é evidente a responsabilidade e o grau de comprometimento das empresas quanto às questões ambientais, tanto quanto o monitoramento e as devidas punições por parte do governo. Porém, na visão de Alcântara (2006) o desenvolvimento da consciência ambiental por parte dos consumidores, é um dos principais motivos para o crescimento da responsabilidade corporativa.

### **2.3.4 O processo de mudança planejada**

“A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas” (SANTOS, 2014, p. 20). Santos (2014) trabalha com a ideia de que as empresas estão cheias de sobreviventes de mudança, ou seja, pessoas que conseguiram conviver com os programas de mudança, mas sem de fato mudarem seus comportamentos.

Sendo assim, pode-se evidenciar que há falhas ou um não planejamento na mudança organizacional. Segundo Caravantes e Pereira (1981), o processo de mudança planejada prevê seis fases:

- 1° Contato - é geralmente o momento que se mostra as expectativas e se define as condições de trabalho conjunto.
- 2° Diagnóstico - é o momento de identificar o a situação atual da organização, para que após este procedimento haja um planejamento e garantia de alcance dos resultados.
- 3° Planejamento - o momento que se identifica uma forma para que se resolva as necessidades identificadas, de acordo com as possibilidades e limitações da organização.
- 4° Implementação das ações - é o momento que se coloca o planejamento em pratica e acontece a mudança de comportamento.
- 5° Institucionalização - visa à manutenção e fixação do processo.
- 6° Avaliação – Tem por objetivo a “correção do curso” e sua continuidade.

Enfim, a mudança planejada além de melhorar os processos da empresa e sua lucratividade, ela garante uma mudança de comportamento de todos os envolvidos gerando motivação e um desenvolvimento pessoal e profissional.

### **3. METODOLOGIA**

Os parâmetros para realização deste trabalho tiveram origem em uma pesquisa de campo, focando principalmente em um levantamento de todo meio ambiente organizacional, levando em consideração as mudanças organizacionais em relação à gestão ambiental.

No presente trabalho foi utilizado o método qualitativo, onde a coleta de dados se dá a partir do contato direto do pesquisador com o ambiente a ser investigado. Para a construção do referencial teórico, foram utilizados artigos e livros que se basearam em estudos científicos que demonstram conhecimento na área que trata da gestão de mudanças organizacionais e gestão ambiental.

A pesquisa de campo foi realizada em uma organização do ramo alimentício, a visita técnica teve a finalidade de observar todo o processo industrial e administrativo. Nesta visita, uma profissional responsável pela gestão de qualidade da organização demonstrou como se davam tais processos e o dia a dia dos colaboradores enquanto imersos no trabalho.

Para analisar a relação entre gestão ambiental e mudanças organizacionais na organização foi utilizado o método de observação não participante, onde os mesmos trabalhavam em seu expediente normal sem qualquer interferência do pesquisador. Para maior exatidão dos fatos a serem relatados, foi necessário redigir um texto contendo todos aspectos observados.

Após a observação, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário aberto para a coleta de dados, contendo 15 questões respondidas pela encarregada por meio de uma entrevista, o mesmo abrangia questões que identificavam os aspectos mudanças organizacionais e gestão ambiental na organização. Posteriormente, as respostas obtidas foram confrontadas com as observações realizadas pelos pesquisadores às instalações da empresa, quando algumas práticas foram constatadas.

### **4. O ESTUDO DE CASO**

A empresa em análise conta com uma fábrica e uma padaria, onde seu segmento é alimentício e sua principal produção são pães e quitandas, é uma empresa privada, de pequeno porte e de baixa tecnologia que conta com 1900 colaboradores, sendo ela uma sociedade de pessoas e que tem como principais concorrentes as demais padarias da cidade, entretanto tem como diferencial o reconhecimento de sua marca que transmite a essência de qualidade e entusiasmo.

A organização também faz parcerias com outras empresas de ramos distintos onde ela distribui e divulga seus produtos na inauguração de novos produtos da empresa parceira, além disso ela apoia campanhas de conscientização como por exemplo o outubro rosa.

Foi permitido contatar apenas uma colaboradora, sendo ela mulher, negra, engenheira de alimentos e responsável por diversos setores, o que atrai atenção, já que pessoas com tais características não são comumente vistas em cargos altos.

Adentando-se pode se observar uma pequena área verde, sendo somente estética, sem nenhuma pretensão socioambiental, dito pela própria entrevistada quando questionada. Além disso, há coleta seletiva somente na parte externa da empresa, onde tudo é separado e destinado para seu devido fim, por outro lado, na parte interna só contam com lixeiras brancas, comuns que misturam todo o lixo produzido.

No lado externo também é feito o tratamento de efluentes que eles produzem, composto por água e farinha, sendo utilizado como processo à decantação e inserção de bactérias ou produtos químicos para que se chegue ao pH ideal para só depois ser jogado na rede de esgoto.

Em contrapartida, ela nos explicou que a destinação do óleo de cozinha após não poder ser reaproveitado mais, assim como todos os alimentos que não podem ser aproveitados, seja pela validade ou por estar estragado, é levada para Universidade Federal de Lavras (UFLA) para produção de biodiesel.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Após a visita ao interior da fábrica e a verificação de todo seu processo de produção, pôde-se conversar com a colaboradora que fez o acompanhamento e respondeu às perguntas para que a entrevista fosse mais satisfatória. Onde foram separadas de acordo com o uso sustentável da água, gestão de resíduos, conscientização socioambiental e mudança organizacional. Entretanto, todos os temas estão ligados e por esse motivo enquanto fazíamos a entrevista as vezes víamos a necessidade de questionar sobre outro tema também, pois um faz parte do outro.

A empresa não conta com um planejamento de mudança, sendo feitos somente treinamentos quando há necessidade, sendo nos dada a explicação que por se tratar de uma área de produção, se pararem os dois turnos para fazer uma tentativa de treinamento para uma mudança de processo a produtividade ficaria comprometida, e não justifica parar somente um turno para realizar o mesmo quando se tem dois.

É distribuído e acessível a todos água potável nos bebedouros por toda instituição, podendo parar o serviço para tomar quando for de necessidade. A única iniciativa utilizada para reduzir o consumo de água é o pedal na pia que os funcionários lavam as mãos todos os dias, porém é uma medida mais voltada para a redução de gastos do que preocupação com o meio ambiente. Foi perceptível que não se preocupam muito com a questão socioambiental e segundo a entrevistada nem falam sobre, muito menos conscientizam seus colaboradores.

Após terminarmos a entrevista, a colaboradora ainda contou de sua própria experiência dentro da organização e do que pode se ver lá dentro. Disse que é um local onde não há incentivo, motivação

ou qualquer índice de mudança positiva, e que ela mesma já pensou em sair diversas vezes, principalmente quando entrou lá. Ela acredita que a maioria dos funcionários são insatisfeitos com seu trabalho, e que já presenciou colegas saírem por esse motivo. Além de falta de comunicação e processos que não mudam dentro da organização serem os motivos de grande desentendimento e problemas que poderiam ser evitados. Disse que demorou para ser reconhecida e promovida, mas garante que não tem a ver com o fato de ser mulher e negra, o fato é que eles têm dificuldade em reconhecer e provocar alguma mudança significativa na empresa.

Por outro lado, garante que quando abre uma vaga dentro da organização, optam primeiro pelo recrutamento interno, para somente caso a vaga não seja preenchida fazer o recrutamento. Entretanto, como estudantes e pelo que vimos essa iniciativa aparentemente é para evitar gastos maiores e terem alguém que já esteja apto aos costumes da organização. Além disso quando há uma contratação externa, quando feita corretamente pode gerar uma mudança positiva em um setor deficiente da organização.

Diante da análise, concluiu-se que não tinham áreas verdes, não possuía nem um tipo de programa que informavam sobre a importância de conservação do meio ambiente ou incentivavam a responsabilidade socioambiental. Havia um processo de reciclagem dos resíduos referentes a produção industrial e uma empresa parceira para realização do mesmo, não foi informado qualquer preocupação com os resíduos gerados pelo produto final.

Foi notado a ausência de uma gestão de avaliação e planejamento de mudança e uma escassez de treinamentos contínuos. A relação interpessoal entre o setor operacional e tático foi satisfatória, entretanto, não foi constatada a mesma relação satisfatória entre o setor estratégico com os demais setores e não foi notado nenhum incentivo motivacional. Um ponto notório positivo foi a possibilidade de bolsa de estudos para capacitação de alguns colaboradores, mesmo não sendo muito divulgada na empresa quando realizada essa estratégia pode-se gerar mudança no comportamento do funcionário, pois o mesmo está aumentando seu nível de conhecimento.

Por fim, conclui-se que a empresa possuía uma preocupação com a mudança organizacional e com o meio ambiente ambos insatisfatórios, e foi verificada a necessidade de implementação de vários aspectos que condizem com a mudança de processos, mudança de comportamento e meio ambiente.

## **6. CONCLUSÕES**

Gerenciar a implantação de um sistema de gestão ambiental é um grande desafio nas atuais empresas. Sendo assim, é de extrema importância que o gestor leve em conta toda a história e fases para ter uma implementação positiva, tendo também como propósito buscar a mudança estrutural e comportamental, para que haja uma avaliação favorável diante do planejamento executado.

Além disso, foi citado um grande fator para que ocorra a mudança organizacional em relação a implementação da gestão ambiental. Este fator caracteriza-se pela incorporação de indicadores socioambientais e de uma mudança planejada, ou seja, seguir todas as fases desta mudança para que haja uma melhora nos processos e um desenvolvimento pessoal e profissional.

Como mencionado, para a elaboração do referencial teórico foram utilizados artigos e livros. Para a análise da organização utilizou-se o método qualitativo, onde foi realizado o método da observação não participante das atividades desenvolvidas dentro de uma organização e posteriormente a realização de uma entrevista por meio de um questionário.

A empresa analisada tem como segmento o alimentício, sua principal produção é de pães e quitandas, por este motivo seus principais concorrentes como já destacado são as padarias da cidade. A observação dos processos da organização foi como um todo, desde o almoxarifado até a última etapa do processo, quando os produtos estão prontos para partirem ao seu local de venda.

Um destaque negativo durante a observação foi a ausência de um planejamento de mudança, sendo feitos treinamentos apenas quando necessários, deixando explícito que a organização não se preocupa em melhorar seus processos de produção. A ausência de reconhecimento dos funcionários foi outro ponto crítico, evidenciando ainda mais que a organização tem dificuldade em provocar alguma mudança significativa na empresa.

Constatou-se, além disso, que há uma carência de responsabilidade com o meio ambiente, uma vez que a única iniciativa utilizada para reduzir o consumo de água é o pedal na pia que os funcionários lavam as mãos todos os dias. Foi verificado ainda, que não tinham nenhum programa que informava sobre a importância de conservação do meio ambiente e o descarte correto dos resíduos gerados pelo produto final.

Em síntese, como resposta ao objetivo principal para qual o estudo se propôs, no transcorrer deste trabalho, pôde se perceber que, levando em consideração a organização analisada, há a necessidade de a mesma ter uma preocupação maior com a gestão de mudança e o meio ambiente, tendo em vista que o cumprimento deste aspecto permite uma melhor imagem e estrutura organizacional para seus *stakeholders*.

É notório a grande ausência de responsabilidade socioambiental das organizações, que mesmo com todo conteúdo disponível sobre tal assunto, optam por metas e objetivos apenas que tragam benefícios financeiros, esquecendo do compromisso que toda organização deve ter com a sociedade e meio ambiente em geral. Diante disso, deve-se haver um maior estudo das organizações sobre o tema, uma especialização de suas estratégias sustentáveis e um planejamento de mudança bem elaborado, pois empresas que adotam tais procedimentos têm uma crescente vantagem entre as demais.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Diego. 7 Formas de reduzir o consumo de água em uma empresa. **Agência de notícias**. Brasília, nov. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2015/11/7-formas-de-reduzir-o-consumo-de-agua-em-uma-empresa/>>. Acesso em: abril. 2018.

ALCÂNTARA, Christiane Madalena Matheus de. **O despertar da consciência ambiental nas empresas**: o surgimento do gerenciamento ecológico. Rio de Janeiro, 14 p. 2006. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/296\\_Artigo%20SEGET2006.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/296_Artigo%20SEGET2006.pdf)>. Acesso em: abril 2018.

ALBERONI, Vinícius Goulart; NEVES, Marinete; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves; BARROS, Airton Bodstein de. Gestão de resíduos industriais como facilitador da gestão do conhecimento e da otimização do processo produtivo. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba - PR, p. 1-9, out. 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR104\\_1000.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR104_1000.pdf)>. Acesso em: abril. 2018.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 232 p.

ANDRÉ, Daniela Severo; MACEDO, Daniela de; ESTENDER, Antônio Carlos. Conservação e Uso racional da água: Novos hábitos para evitar a escassez dos recursos hídricos e para a continuidade do bem finito. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, p. 1-13, out. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/152213.pdf>>. Acesso em: abril. 2018.

BORGES, Fernando Hagihara.; TACHIBANA, Wilson Kendy. A evolução da preocupação ambiental e seus reflexos no ambiente dos negócios: uma abordagem histórica. **ENEGE 2005**, Porto Alegre, XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção, p.5235-5242, out./nov. 2005. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep1005\\_1433.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep1005_1433.pdf)>. Acesso em: abr. 2018.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA Maria José Lara de Bretas. Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um conflito crítico. **Revista administração pública**, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.23-44, abr./jun. 1981. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/11617/pdf\\_67](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/11617/pdf_67)>. Acesso em: set. 2019.

CONFERENCES, MEETINGS AND EVENTS. **Cúpula do Milênio (6 a 8 de setembro de 2000)**. Nova York, 2000. Disponível em: <[http://www.un.org/en/events/pastevents/millennium\\_summit.shtml](http://www.un.org/en/events/pastevents/millennium_summit.shtml)>. Acesso em: abr. 2018.

GIESTA, Lílian. **Educação ambiental e sistema de gestão ambiental em empresas**. 2009. 144 p. Tese (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/66072/000704569.pdf?sequence=1>>. Acessado em: abr. 2018.

INDICADORES ETHOS - MM360. Indicadores ethos para negócios sustentáveis e responsabilidade. **Indicadores Ethos-MM360 para a promoção da equidade de gênero**, São Paulo, set. 2015. Disponível em: [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-Ethos-MM360\\_Genero\\_FINAL.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-Ethos-MM360_Genero_FINAL.pdf)>. Acesso em: abr. 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ISO 14001**. Environmental management systems: requirements with guidance for use. Geneva, 2004.

OLIVEIRA, Elizabeth Wood Moçato de; MELO, Mary Fernanda de Sousa de; SILVA, Willerson Lucas de Campos. O negócio dos negócios são negócios sustentáveis. In: **Anais... Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo. 2015, São Paulo: FGV, 2015, p.1-13.

OLIVEIRA, Otávio José de; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.17, n.1, p. 51-61, fev. 2010. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a05.pdf>>. Acesso em: jun. 2018.

RUEDA, Fabian Javier Marín; SERENINI, Antonio Luiz Prado; MEIRELES, Everson. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.14, n.3, set. 2014. Disponível em:<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000300006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300006)>. Acesso em: jun.2018.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. 94 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: set. 2019.

SILVA. Karoline Rezende Thomaz da; GRANDE. Priscila Casa; VENDRAME. Francisco César; SERRACENI. Jovira Maria Sarraceni; VENDRAME. Máris de Cássia Ribeiro. **Meio ambiente e responsabilidade social nas empresas**. Lins, 14 p. 2009. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC33723863884.pdf>>. Acesso em abril 2018.

SUSTENTABILIDADE corporativa. Dez, 2014. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/336\\_Sustentabilidade\\_Corporativa.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/336_Sustentabilidade_Corporativa.pdf)>. Acessado em: mar. 2018.

TACHIZAWA, Takeshy, ANDRADE, Rui Otavio Bernardes. **Gestão Socioambiental**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2008.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 328. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Thomaz\\_Wood\\_Jr/publication/305469246\\_Mudanca\\_Organizacional/links/578fcb9008ae4e917cff378c.pdf#page=19](https://www.researchgate.net/profile/Thomaz_Wood_Jr/publication/305469246_Mudanca_Organizacional/links/578fcb9008ae4e917cff378c.pdf#page=19)>. Acesso em: set. 2019.