



ISO 14001: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA NORMA NA VISÃO DOS COLABORADORES

**Wesley Cabral Fernandes Gonzaga
Geraldino Carneiro de Araújo**

RESUMO

O objetivo é descrever como os colaboradores foram incluídos no processo de certificação ambiental a partir de um estudo de caso em uma indústria metalúrgica. Assim, se compreende o que ocorre internamente na organização no processo de mudança de cultura organizacional. Teoricamente o trabalho foi organizado em dois tópicos, o primeiro deles trata da Norma ISO 14001 e o segundo discute a resistência às mudanças. O tipo de pesquisa é de caráter exploratório e descritivo. Quanto aos meios é uma pesquisa de campo bibliográfica e estudo de caso (Indústria Metalúrgica). Foram pesquisados oito colaboradores de diferentes áreas da empresa. Foi aplicado um roteiro de entrevista e a técnica de tratamento dos dados foi à análise de conteúdo. A organização disponibilizou treinamentos e palestras para que todos os envolvidos pudessem conhecer a norma e desenvolver conscientização. Foi constatado que durante a implantação da norma a percepção de resistências por parte de alguns colaboradores, na qual definida pela a população pesquisada como falta de vontade em colaborar. De forma geral a implantação da norma foi aceita de forma voluntária pela maioria dos colaboradores da empresa, ressalta-que que as manifestações de comprometimento da alta diretoria podem fluir positivamente no processo de adaptação, pois são os maiores exemplos a serem seguidos, assim descritos por eles.

Palavras-chave: Implantação da ISO 14001; Resistência à Mudança; Visão dos Colaboradores.

E-mail: "Wesley Cabral Fernandes Gonzaga" wesleycfg@gmail.com; "Geraldino Carneiro de Araújo" <geraldino.araujo@gmail.com>

1. INTRODUÇÃO

Atualmente um dos setores que mais cresce no país é a de mineração e, conseqüentemente as siderurgias e as metalurgias vão neste embalo de crescimento, logicamente sustentados pelo o alto consumo de veículos automotores ocorrido nesses últimos anos. Com os impactos ambientais industriais e da intensiva atuação dos governos mundiais na questão ambiental, o que ocorre atualmente é de uma grande mudança de costumes e hábitos globais, no qual o foco deste novo século é de produzir sem poluir ou esgotar os recursos naturais do planeta, ou seja, de forma sustentável (ABREU, 2010).

A ISO 14000, de acordo com Gomes e Moretti (2007), é uma família de normas técnicas que auxiliam as organizações adequarem seus processos produtivos, criando consciência a todos envolvidos da importância da preservação do meio ambiente. Porém, conforme Aligleri; Aligleri e Kruglianskas (2009) o processo de implantação de uma nova gestão em uma organização nem sempre é tão fácil, tanto pelos gestores e quanto pelos colaboradores.

A partir do ponto de vista dos colaboradores, referente ao processo de certificação ambiental ISO 14001, se compreende o que se passa internamente na organização no processo de mudança de cultura organizacional. Conforme Limmer (2011) toda a mudança organizacional, dependendo de qual for ela, sempre gera resistências, seja por desconforto ou insegurança. Porém, em uma questão ambiental, as resistências ocorrem na mesma intensidade de uma mudança usual. A pesquisa aborda também o grau de consciência das pessoas sobre atitudes e ações que cada um pode fazer para ajudar o meio ambiente, não somente no ambiente de trabalho como na vida pessoal.

Neste contexto, leis e normas foram criadas para que as empresas possam continuar exercer suas atividades sem agredir o meio ambiente, porém, para toda e qualquer organização uma reestruturação de rotinas, costumes, tradições e principalmente de consciência é de suma necessidade. Para que esta mudança ecologicamente correta aconteça, não pode somente estar sujeita a alta direção, mas sim de todos os envolvidos na organização. Com base nisso, surge a seguinte questão: De que forma os colaboradores da organização interagiram e lidaram com esta questão da implantação de uma certificação ambiental?

O objetivo geral deste estudo é descrever como os colaboradores foram

incluídos no processo de certificação ambiental a partir de um estudo de caso. Para tanto os objetivos específicos são: a) Elaborar um referencial teórico sobre Gestão Ambiental, família da Norma ISO 14000 e resistência organizacional, voltada principalmente a mudanças; b) Traçar o perfil organizacional da empresa estudada (Indústria Metalúrgica); c) Analisar as perspectivas dos colaboradores da empresa no processo de certificação ISO 14001.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, que fundamenta o trabalho, está organizado em dois tópicos, o primeiro deles trata da Norma ISO 14001 e o segundo discute a resistência às mudanças.

2.1. Família ISO 14000 Sobre a Norma ISO 14001

Dias (2007) afirma que de um modo simples, o SGA – Sistema de Gestão Ambiental deve cumprir requisitos quanto a: política ambiental; planejamento; implementação e operação; verificação e ação corretiva e; revisão pela a gerência. Já Abreu (2010) cita que as organizações devem se comprometer com as normas, treinar e coordenar, divulgar a política ambiental, definir quais impactos a empresa causa ou que pode causar, dar palestras e treinamentos para os funcionários, elaborar manuais de gerenciamento ambiental, implementar ações corretivas, entre outras medidas.

As normas ISO 14000 são uma família de normas que buscam estabelecer ferramentas e sistemas para a administração ambiental de uma organização (DIAS, 2007). Isso fornece uma padronização de algumas ferramentas-chave de análise, como a auditoria ambiental. Gomes e Moretti (2007) afirmam que a Norma ISO 14000 foi construída com a finalidade de conscientizar as organizações aos efeitos que as mesmas podem provocar perante o meio ambiente. A norma em si traz uma preocupação em se evitar desastres e contaminações dos processos internos da empresa, focando principalmente as ações de eliminação de efluentes que prejudiquem o solo, a água, a flora e fauna.

A Norma ISO 14001 trata especificamente do Sistema de Gestão Ambiental, e as adoções do SGA devem vir acompanhadas de uma mudança cultural, na qual as pessoas têm que estar comprometidas com a nova fase da organização. Olhando por este lado, as organizações devem combater alguns hábitos e costumes que vem

do ambiente externo da organização que impactam opostamente com a política ambiental da empresa, por outro lado, deve assimilar as que têm impactos positivos com o modelo proposto, assim fundindo-as com a cultura organizacional. Isso rebate fortemente sobre a resistência as mudanças que os indivíduos de uma organização causam para o ambiente da empresa, mas este assunto será discutido mais adiante.

Um dos maiores merecimentos da Norma ISO 14001, conforme Valle (2002) é a padronização das rotinas e dos procedimentos imprescindíveis para uma organização se assegurar em uma certificação ambiental, pois a alenta cumprir um roteiro padrão de exigências válidas em níveis internacionais. Logicamente que a norma não substitui a leis vigentes locais, porém avigora o cumprimento em totalidade das normas para a certificação. A política ambiental de uma empresa deve ser considerada como uma arma estratégica e ao mesmo tempo como uma ferramenta de comunicação, na qual a mesma deve ser obrigatoriamente divulgada no ambiente interno da organização, como estar disponível também externamente, voltada ao público. O autor comenta que, o conteúdo devera refletir seus aspectos ambientais e conduzir naturalmente aos os seus objetivos e metas. Importante ressaltar que os compromissos incluídos na política da organização, serão o foco das partes interessadas e seu sucesso é parte importante para a boa imagem da empresa.

Dias (2007), alega que as pressões sociais de todo tipo certamente são o fator mais importante na consideração por muitas empresas da questão ambiental, e que se deve considerar a influência dos cidadãos, em pressionar cada vez mais produtos ecologicamente aceitáveis. Ou seja, a adoção de uma SGA e uma implantação de uma política ambiental, implica uma mudança de mentalidade de toda a organização, desde o alto escalão até os níveis mais inferiores, e o ambiente externo deve passar a ser um componente que influi diretamente na competitividade da empresa.

Oliveira e Pinheiro (2010) correlacionam uma série fatores que motivam uma empresa implantar a ISO 14001, pois segundo eles trariam uma cadeia de benefícios, tais como:

- a) Abertura de mercados domésticos e internacionais;
- b) Melhoria na gestão como um todo;
- c) Aumento da satisfação dos consumidores;
- d) Resposta à legislação específica de cada país;

- e) Padronização dos procedimentos de gestão ambiental nas operações internas;
- f) Redução do desperdício e economia de recursos utilizados no processo (redução de custos);
- g) Melhoria da imagem da empresa;
- h) Aumento da consciência ambiental na cadeia de suprimentos;
- i) Desenvolvimento de procedimentos de produção limpa;
- j) Atendimento às pressões dos grupos externos; e
- k) Melhoria na performance ambiental como um todo.

Os autores ainda alertam que os benefícios citados acima só terão êxito caso haja um comprometimento da alta direção, como também de intenso processo de monitoramento dos aspectos sociais e técnicos. Agora dos aspectos na dificuldade de implementação, destaca-se principalmente a resistência por parte dos empregados, as falhas de comunicação e das distorções nas estruturas de poder da empresa.

2.2. Resistência à Mudança

O que é observado atualmente, conforme Kotter (1997), muitas organizações estão sendo movidas a reduzir custos e, ao mesmo tempo melhorando a qualidade de seus produtos e serviços, estabelecendo novas oportunidades de crescimento e oportunidades de negócios. O que o autor aborda, é o que constantemente as organizações percorrem ao longo de sua existência e isso só é possível por processos de mudanças. O ser humano em seu instinto natural procura sempre renovar suas idéias, sua forma de pensar e agir, contudo desde que isso lhe traga algum benefício próprio, seja diretamente ou indiretamente. Ainda o autor, isso não acontece, na maioria das vezes, entre os indivíduos que estão envolvidos em uma organização, pois um dos problemas mais comuns em ser ver em empresas, são pessoas que resistem a todo e qualquer tipo de mudança, isso não somente ocorre nos ambientes organizacionais nos quais os indivíduos trabalham, mas como também em suas próprias vidas pessoais.

De acordo com Limmer (2011) entende-se por mudança o ato ou efeito de mudar, de dar outra direção. Seja em nosso trabalho ou vida pessoal, as mudanças no mundo vem ocorrendo constantemente e, apesar do ritmo acelerado, as mudanças nunca foram instantâneas. O que ocorre é que muitos indivíduos gastam

seu tempo discutindo sobre as mudanças ao invés de focarem na adaptação das mesmas. Nem sempre as mudanças significam melhorias, decisões tomadas erroneamente podem significar retrocesso, então sempre apoiar todas as mudanças entusiasticamente é uma forma ingênua de se agir.

De acordo com Aligleri; Aligleri e Kruglianskas (2009), um dos maiores desafios a serem enfrentados pela a organização é de manter um equilíbrio dos valores culturais externos e internos, principalmente numa mudança de cultura interna de organização onde podem acontecer conflitos culturais. Porém, a nova cultura nem sempre pode ser considerada a principal barreira para uma mudança, dependendo da forma que ela é dissolvida entre os componentes de uma organização, ela pode proporcionar aos poucos a forma correta de perceber, pensar e sentir, o quanto ela pode ser benéfica não somente para a organização, mas também para os próprios indivíduos que a executam.

Nas Relações organizacionais, é comum definir "Resistência a Mudanças" como o comportamento que pretende proteger o indivíduo dos efeitos de uma modificação real ou imaginária (LIMMER, 2011). A resistência às mudanças vem ao longo do tempo sendo consideradas umas das principais causas do início de conflitos desgastantes entre organização e colaboradores. Considerado um fenômeno de causas muito complexas, de início variado, quando uma organização depara-se com um problema desses, a mesma deve se preocupar em gerenciar de forma que seus impactos sejam o máximo possível minimizados (PINHEIRO, OLIVEIRA, CASTRO, 2011) .

De acordo com Pinheiro, Oliveira e Castro (2011) a conduta daqueles que resistem pode tomar a forma de hostilidade implícita ou expressa abertamente, contra a própria modificação ou contra o administrador, traduzindo-se em falta de esforço, apatia, desinteresse ou ineficiência. No entanto, nem todo comportamento que se opõe às modificações é resistência. Uma dada oposição às modificações pode ser perfeitamente lógica e baseada em razões bem fundamentadas. Ainda os autores, as resistências podem surgir quando não se ficam claro para as pessoas que estão envolvidas no processo, os objetivos das mudanças. E o problema maior, é que os indivíduos são diferentes entre si, então percebem significados e consequências diferentes um do outro, em uma mesma proposta de mudança. E mesmo a informação sendo completa pode haver resistência, devido a este fato.

Na concepção de Kotter (1997), quando as resistências existem, elas habitam

a mente do indivíduo, sendo que seu fator gerador pode apresentar-se das mais diversas formas. Contudo Limmer (2011), comenta que a resistência pode partir ainda do princípio de que aqueles que foram forçados a aceitar a modificação, não tiveram tempo para absorver as informações ou não tiveram participação no processo decisório. Já Oliveira e Pinheiro (2010) acreditam que as pessoas não resistem à mudança como propriamente se diz, e sim da perda de status, à possibilidade de redução da remuneração e à saída da zona de conforto. As resistências muitas das vezes estão relacionadas à incerteza, o ferimento dos interesses próprios ou até mesmo pela a falta de tolerância dos funcionários.

Conforme Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) existem métodos para melhorar este clima dos colaboradores com a empresa, sendo necessário evitar decisões e mudanças que interfiram na vida familiar e particular do colaborador tais como: marcar reuniões e treinamentos depois do horário de trabalho, finais de semana ou horários de almoço, como também em viagens sem aviso prévio, isso ajuda o colaborador manter um equilíbrio entre trabalho e família e, conseqüentemente menores índices de resistência por parte dos mesmos.

3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa é de caráter exploratório e descritivo. O estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória que, segundo Collis e Hussey (2005) é uma pesquisa que se levanta um questionamento sobre um problema, considerando a inexistência de um estudo sobre o problema, com o objetivo de alcançar ideias ou hipóteses. Caracteriza-se também como uma pesquisa descritiva que conforme Roesch (2009), não procura explicar determinados fatos, mas buscam informações para realizá-lo. Para o trabalho, a exploração do tema intenciona levantar a ideia de como é processo de adequação de norma ambiental na percepção de quem terá convivência com uma nova gestão organizacional e, através desta descrever as percepções de uma determinada população destes colaboradores na indústria.

Quanto aos meios é uma pesquisa de campo bibliográfica, pois possui suporte no referencial teórico encontrada em publicações, tais como livros e revistas, incluindo em páginas eletrônicas e sítios na internet (VERGARA, 2009); e por fim, realiza-se um estudo de caso que, pois orienta na busca de esclarecimentos convincentes para situações que abrange acontecimentos sociais complexos. Este autor ainda destaca que se trata de uma investigação empírica realizada onde

ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que há elementos que os explique, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação.

Foram pesquisados colaboradores de diferentes áreas da empresa metalúrgica, em que todos têm envolvimento no processo de adequação da norma. Os envolvidos são de setores tais como: Administrativo, Produtivo e Gerencial, no qual a população de pesquisada foi no total de oito entrevistados. As categorias de análise, provenientes do referencial teórico, são apresentadas a seguir: 1. Difusão do Conhecimento da Norma; 2. Motivos da Implantação da Norma; 3. Motivos da Implantação da Norma; 4. Visão dos Benefícios da Implantação da Norma; 5. Visão dos Benefícios da Implantação da Norma; 6. Percepção da Implantação da Norma; 7. Percepção da Implantação da Norma; 8. Resistência a Implantação; 9. Consentimento a Implantação da Norma; 10. Fixação dos Conceitos da Norma; 11. Fixação dos Conceitos da Norma; 12. Categoria: Contribuições para Certificar ISO 14001; 13. Comprometimento dos Colaboradores

Foi aplicado um roteiro de entrevista, com perguntas abertas para a coleta dos dados. A entrevista foi composta por dezenove perguntas todas de caráter descritivo, não havendo separação por grupo de perguntas, já que o objetivo é descrever o fenômeno da pesquisa, a implantação e adequação da Norma ISO 14001. As perguntas são de respostas de caráter pessoal do sujeito pesquisado, não havendo qualquer tipo de direcionamento intencional do pesquisador, dando assim a possibilidade de analisar individualmente cada roteiro de entrevista.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006) a entrevista estruturada, é aquela em que o entrevistador segue um roteiro pré-definido, com perguntas abertas, tendo por objetivo comparar as respostas em conjunto de determinadas perguntas, assim havendo a possibilidade de quantificação e qualificação dos dados. No trabalho em questão, foi adotado a entrevista, deste modo o entrevistado segue um roteiro de perguntas fixas, pois somente responderá as perguntas que lhe foram solicitadas.

A técnica de análise é a análise de conteúdo, o ponto inicial são as mensagens, de acordo com Puglisi e Franco (2005) porém, devem ser levadas em consideração as qualidades contextuais contidas na mensagem de seus elaboradores e devem se ajustar na compreensão crítica e na dinâmica da linguagem. De acordo com Vergara (2009) a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados que tem por finalidade interpretar o que está sendo descrito a respeito de um determinado tema ou assunto. A entrevista é tratada em

profundidade, conforme Machado (1991), como o foco é o estudo qualitativo as amostragens explicitamente se tornam secundárias, porém a seleção dos entrevistados deve ser mencionada a fim de alcançar os objetivos desejados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa, é traçado o perfil organizacional da empresa estudada; o processo de implantação da ISO 14001 na visão dos colaboradores e uma análise geral do estudo.

4.1 Perfil Organizacional

A empresa, objeto de pesquisa, se caracteriza por ser atuante no ramo metalúrgico, é nacional, sua produção se baseia em peças de aço, latão, inox e cobre forjadas, estampadas e usinadas. Seus principais clientes atuam em vários setores da economia nacional e internacional, destacando-se entre elas as montadoras de automóveis, utilitários, ônibus, caminhões e tratores. A indústria produz os mais específicos itens de acordo com os desenhos dos clientes, além também de produtos próprios. A empresa possui um forte destaque na preocupação com a qualidade de seus produtos, com isso sendo certificada ISO/TS 16949 e VDA 6.3, normas fundamentais para o fornecimento de indústrias automobilísticas.

A organização se enquadra na classificação de indústria de médio porte, ocupando uma área de 34 mil metros quadrados, sendo destes 8,5 mil metros de área coberta por sua fábrica, ainda conta com a colaboração de mais de 120 funcionários divididos em vários setores tais como: Forjaria Usinagem, Tratamento Superficial, Tratamento Térmico, Expedição e Administrativo. Deu-se o início de suas atividades na cidade de Paranaíba-MS, em meados de 2004, porém está em atividade há mais de 30 anos no mercado. Desde início de 2011, a empresa está adequando suas atividades em um processo sustentável, apoiando-se nas leis e normas ambientais nacionais e internacionais, contando com processo de certificação ISO 14001, previamente agendado para início de 2012.

4.2 Implantação da ISO 14001 na Visão dos Colaboradores

São analisadas a seguir as categorias listadas anteriormente na metodologia.

4.2.1. Difusão do Conhecimento da Norma

Em relação a treinamentos, palestras ou apresentações, foi perguntado aos entrevistados se a empresa disponibilizou algum tipo de exposição para a difusão do conhecimento da norma ISO 14001 entre os colaboradores, além do conteúdo programático, duração e periodicidade. Todos os entrevistados afirmam que houve treinamentos e palestras explicativas sobre as aspirações e objetivos da norma, isso confirma que a empresa se comprometeu na divulgação das informações entre os envolvidos no processo de implantação, no qual Abreu (2010) cita que as organizações devem se comprometer-se com as normas, treinar e coordenar, divulgar a política ambiental, definir quais impactos a empresa causa ou que pode causar, dar palestras e treinamentos para os funcionários, elaborar manuais de gerenciamento ambiental, programar ações corretivas, entre outras medidas.

O conteúdo programático dos treinamentos e palestras era composto por: coleta seletiva, política ambiental, reciclagem, aspectos e impactos ambientais, além das pretensões da empresa estar implantando a norma em seu processo organizacional. As durações dos treinamentos variavam entre meia hora (30 minutos) a uma hora e trinta minutos (1 hora e 30 minutos) cada, na periodicidade de uma a duas vezes ao mês, finalizando um total de dez (10) horas totais entre treinamentos e palestras. Um dos entrevistados alega que além dos treinamentos e palestras adotadas pela empresa, foi implantado auditorias internas para fazer possíveis correções durante o processo de implantação. Neste ponto Dias (2007) comenta que um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), é recomendável que a empresa faça o monitoramento e medição, tratamento das não conformidades e ações corretivas e preventivas, registros e por fim auditorias do SGA, que são requisitos do tópico Verificações e Ações Corretivas de um processo de implantação da Norma ISO 14001.

4.2.2. Motivos da Implantação da Norma

A pesquisa questionou com os estudados, se a empresa pronunciou sobre os motivos na qual ela estava implantando a norma em seu processo organizacional e se os argumentos ficaram claros para os mesmos. Todos os pesquisados afirmaram que a empresa alegou os motivos da implantação da norma na empresa, entre os pesquisados somente duas pessoas não confirmaram se ficaram claros para elas os

motivos da empresa. Entre quatro pesquisados, o atendimento aos requisitos aos clientes foi descrito como o principal motivo. Ainda estes afirmam que além de atender aos requisitos dos clientes, implantação da norma se deve ainda para a busca de novos negócios, aumentando os números de clientes e assim conquistando mais espaço de mercado, deste modo trazendo um crescimento sustentável a empresa. Os autores Oliveira e Pinheiro (2010) correlacionam os motivos que empresas adotam a Norma ISO 14001, pois a mesma traz benefícios tais como, abertura de mercados domésticos e internacionais, aumento da satisfação dos consumidores, melhoria no desempenho ambiental e entre outros.

4.2.3. Motivos da Implantação da Norma

Em sequência do questionamento anterior, foi perguntado aos entrevistados, se os mesmos estavam de acordo com os motivos com que a empresa apresentou e por qual razão concordam ou discordam. Dos entrevistados, todos afirmam que estão de acordo com os motivos que a empresa apresentou entre os argumentos citados para tal concordância estão: o entrevistado A enfatiza que além da preocupação com o meio ambiente, a certificação ajuda abrir portas para novos clientes. O entrevistado B realça que foi utilizada uma boa estratégia. O pesquisado C, afirma que, para empresas serem competitivas e lucrativas devem assegurar a melhoria contínua e o comprometimento com o meio ambiente e os impactos ambientais que as mesmas podem causar, e ressalta que a ISO 14001 é uma forma de atender as exigências dos clientes. O entrevistado D destaca que, além de atender as normas exigidas por clientes, este processo ajuda melhorar a qualidade. Já o E, alega que o é uma maneira de preocupação com o futuro de nosso planeta e uma forma de que os colaboradores tem de incentivar os filhos na preservação do meio ambiente. O estudado F, assegura também que forma de se preocupar com o meio ambiente, porém, uma forma que o mercado tem para selecionar fornecedores, e para crescer no mundo moderno dos negócios a empresa precisa evoluir e se adequar as novas exigências do mercado, como alega o entrevistado G. A conquista de novos mercados e exigências de clientes, gera a necessidade que todos os envolvidos se empenhem para a conclusão da adequação da norma, conforme o entrevistado H afirma.

4.2.4. Visão dos Benefícios da Implantação da Norma

No ponto de vista deles, perguntado aos entrevistados, se a implantação da ISO 14001 trará de alguma forma algum benefício para a organização em seus processos internos e foi pedido que eles destacassem quais melhoramentos esta implantação pode ou poderá acarretar para empresa. Os entrevistados afirmam com unanimidade que a implantação da norma trará sim benefícios para empresa, entre as melhorias comentadas pelos os entrevistados, destacam-se: o crescimento sustentável, consumo consciente, reutilização de águas e dos resíduos produtivos, redução do risco de acidentes ambientais, coleta seletiva, melhoria da qualidade do trabalho, melhoria da organização e por fim da conscientização e educação na cadeia produtiva da empresa.

4.2.5. Visão dos Benefícios da Implantação da Norma

Da mesma forma, foi perguntado, se esta implantação trará benefícios para ambiente externo da empresa, ou seja, para os consumidores, sociedade e a população e quais seriam estes. A maioria afirma que trará benefícios para o ambiente externo da empresa, e em seus comentários sobressaem os seguintes benefícios: a sustentabilidade, melhoria da qualidade de vida, redução da poluição e impactos negativos que a mesma pode acarretar, conscientização dos colaboradores, preservação dos recursos naturais, fornecer informações para a sociedade sobre a responsabilidade e os aspectos ambientais que a empresa se encontra. O entrevistado A afirma que, os benefícios externos somente quando se trata de clientes, pois a população em geral em sua grande maioria não sabe o que seria a norma ISO 14001.

Os autores Oliveira e Pinheiro (2010) relacionam uma série benefícios que uma organização pode alcançar com o comprometimento da norma ISO 14001 em seu processo produtivo, tanto para o ambiente interno e externo tais como: Abertura de mercados domésticos e internacionais; Melhoria na gestão como um todo; Aumento da satisfação dos consumidores; Resposta à legislação específica de cada país; Padronização dos procedimentos de gestão ambiental nas operações internas; Redução do desperdício e economia de recursos utilizados no processo (redução de

custos); Melhoria da imagem da empresa; Aumento da consciência ambiental na cadeia de suprimentos; Desenvolvimento de procedimentos de produção limpa; Atendimento às pressões dos grupos externos; e Melhoria na performance ambiental como um todo.

4.2.6. Percepção da Implantação da Norma

Verificado aos pesquisados, se a empresa da forma em que está procedendo às etapas de implantação está sendo suficiente para incorporação do conceito para todos os envolvidos no processo de implantação. Todos os entrevistados afirmam que a empresa está procedendo aos métodos de implantação de forma suficiente para que todos os colaboradores sejam envolvidos no processo de adequação da norma. O entrevistado D ressalta que a empresa elaborou um cronograma de atividades de implantação abrangendo todas as necessidades. O entrevistado H, observou que houve um grande envolvimento do quadro de funcionários, bem como auditorias internas e treinamentos.

4.2.7. Percepção da Implantação da Norma

Questionou-se aos entrevistados a respeito da vivência deles no processo de implantação da norma, indagando se é perceptível a distribuição uniforme das informações, orientações e responsabilidades entre os setores envolvidos na empresa. A maior parte das respostas demonstra que a empresa está distribuindo as informações, orientações e responsabilidades de modo igual entre os setores. Inclusive um dos pesquisados afirma que a responsabilidade é de todos, pois todos envolvidos é uma equipe, onde caso um falhe todos falharão. Já outro afirma que os processos são englobados de forma unificada para que todos façam a sua parte, além dos setores se apoiarem entre si no auxílio da manutenção diária da preservação. Porém, um terceiro indivíduo menciona que os treinamentos foram de forma geral, contudo as responsabilidades são diferenciadas.

Aproveitando o depoimento deste último, um pesquisado em contrapartida, comenta que as responsabilidades, orientações e informações não foram conduzidas da mesma maneira entre os setores, pois primeiramente estes demais setores receberam a adequação de outro setor, o de Sistema de Gestão Ambiental

(SGA), que coordenavam e lideravam as atividades do processo de implantação. Ainda o pesquisado, afirma que foram elaborados documentos aplicáveis a cada setor sob a orientação do SGA, onde este procedia ao cumprimento das solicitações.

4.2.8. Resistência a Implantação

Barreiras, dificuldades e resistências são comumente encontradas em todas as organizações, e este foi um dos temas abordados pela a pesquisa. Com base nestas afirmações, foi perguntado aos entrevistados se eles identificaram em si próprio algum obstáculo pessoal que de certo modo fugia ou ferisse um ou mais princípios pessoais.

Nenhum dos pesquisados teve alguma objeção pessoal sobre os princípios e do contexto da norma ISO 14001. Um dos indagados explica que todo sistema de gestão traz resistências, o grande desafio é saber vender a ideia e as necessidades. Perante a declaração, Aligleri; Aligleri e Kruglianskas (2009), comentam que toda a organização enfrenta um grande desafio de manter o equilíbrio cultural no ambiente interno e externo, principalmente quando esta é originária de uma influência interna. Ainda os autores, nem toda cultura nova deve ser considerada a principal barreira de uma mudança, isso depende do modo que ela é disseminada entre os componentes de uma organização, se ela for proporcionada de forma correta, os próprios indivíduos perceberão que a mudança não é somente benéfica à empresa, mas sim a todos envolvidos na ação da mudança.

4.2.9. Consentimento a Implantação da Norma

Diante ao aderimento da norma, foi perguntado aos pesquisados se eles aceitaram voluntariamente ou foi uma condição imposta por chefia. Todos afirmam ter adotado a norma voluntariamente em sua rotina de trabalho. Alguns entrevistados, afirmam que não foi à imposição de chefias, abraçaram a causa e que de certo modo não seria necessária a imposição de superiores. Algumas pessoas acreditam que respeitar e proteger os recursos naturais são voltados ao bem comum e de responsabilidade de todos e não somente das empresas e organizações que o adotam, é uma questão de bom senso de cada um afirmam. De acordo com Limmer (2011), as resistências podem surgir quando as pessoas são forçadas a aceitar a

modificação, não tiveram tempo suficiente para absorver as informações ou não tiveram participação do processo decisório. Neste caso, constata-se que os colaboradores pesquisados da empresa não foram forçados a aceitar a determinada mudança, assim não tendo evidência de alguma resistência por parte dos entrevistados.

4.2.10. Fixação dos Conceitos da Norma

Foi perguntado aos entrevistados, o que mais a organização esta fazendo para fixar os conceitos da norma em sua rotina diária de trabalho de tal forma que contribui ativamente para a implantação da ISO 1400. A empresa além de disponibilizar treinamentos e palestras, de acordo com as informações adquiridas, inseriu também: sistema de premiações por sugestões ambientais visando à exposição de ideias, quadros de gestão por toda a fábrica trazendo informações das responsabilidades de cada setor e também dos impactos de cada um pode causar no meio ambiente, criação de uma política ambiental e a coleta seletiva.

4.2.11. Fixação dos Conceitos da Norma

Também foi perguntado aos entrevistados sugestões de outros métodos além dos empregados para fixação dos conceitos da norma pela a empresa. A maioria dos pesquisados acham que métodos aplicados são satisfatórios e estão de acordo com o que mercado está adotando. O entrevistado E, sugere que fosse criada uma gincana de coletiva seletiva, na qual a atividade incentivaria a coleta seletiva do lixo não somente na empresa e sim para a vida toda.

4.2.12. Categoria: Contribuições para Certificar ISO 14001

Foi questionado com estes indivíduos, de que modo eles contribuem para que a empresa consiga atingir a meta de se certificar na ISO 14001 empresa. Os entrevistados A e B buscam cumprir os requisitos normativos e também de seguir as instruções das rotinas estabelecidas. O entrevistado E, realiza treinamentos de Planos de Ação de Emergência (PAE) para os colaboradores integrantes da brigada de incêndio e para todo o resto da fábrica. O entrevistado F, desenvolve melhorias nas rotinas de descarte da manutenção industrial. Os entrevistados C, D, G e H,

colaboram na coleta seletiva, uso consciente e racionalização dos recursos provenientes do meio ambiente e incentivando e contribuindo com demais colaboradores no cumprimento das atividades sustentáveis.

4.2.13. Comprometimento dos Colaboradores

Foi questionado se demonstrações de bons exemplos por parte dos de alguns colaboradores podem incentivar a propagação da nova cultura dentro da organização, na visão dos entrevistados. Todos afirmam que atitudes exemplares contribuem para a propagação da cultura dentro da organização. Dentre as justificativas, as que se destacam são que todo o bom exemplo agrega valor; demonstrações de comprometimento geram multiplicação de boas atitudes; educação se faz pelo o exemplo em qualquer lugar e onde a informação não chega por completo as atitudes os exemplos de outras pessoas completam o processo de instauração da ideia.

4.3 Análise Geral

Segundo Dias (2007) as famílias de normas voltadas à preservação e conservação ambiental, tem como base principal a norma ISO 14001, na qual a mesma institui requisitos indispensáveis para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental. Este por sua vez, tem por finalidade auxiliar empresas na redução ou eliminação dos impactos ambientais, como Gomes e Moretti (2007) citam, as normas ambientais têm como foco principal à preocupação com os desastres ambientais, a fim de prevenir contaminações que prejudiquem o solo, a água, a fauna e flora.

Para que todo este conjunto de informações fosse disseminado entre os colaboradores da empresa, os entrevistados afirmam que a organização disponibilizou treinamentos e palestras informativas para que todos os envolvidos pudessem conhecer melhor a norma e ao mesmo tempo desenvolver a conscientização da massa interna. Foi apurado que a empresa, sucedia treinamentos regulares e dividido por etapas. De acordo com Abreu (2010) as organizações comprometidas com as normas ambientais têm por obrigação em coordenar, treinar e divulgar a política ambiental da empresa e dos impactos que a mesma causa ou que pode causar. O comprometimento das organizações, citado

pelo o autor, é comprovado na empresa pesquisada, entrevistados comentam que foram disponibilizados treinamentos como: coleta seletiva, política ambiental, reciclagem, aspectos ambientais e impactos.

Conforme examinado, os motivos que levaram a empresa a adotar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) foram na busca do atendimento de requisitos dos clientes, na procura de novos negócios e na conquista de mais mercado, conforme relatos dos pesquisados. Assim como descrevem os autores Oliveira e Pinheiro (2010) as organizações adotam as normas ambientais, principalmente para a abertura de oportunidades de novos negócios no mercado, na satisfação dos consumidores e na melhoria da atuação ambiental. Os entrevistados relatam que os motivos que incentivou a empresa implantar a Norma ISO 14001 foram expostos e noticiados de forma clara a todos colaboradores.

Os pesquisados alegam que a implantação da norma traz benefícios internos e externos a organização. Internamente, os principais benefícios seriam: o consumo consciente, reutilização dos recursos naturais, reaproveitamento dos resíduos produtivos, melhoria da qualidade do trabalho e na redução dos riscos de impactos ambientais. No ambiente externo a empresa, na visão dos estudados, as melhorias seriam: a redução da poluição, a preservação dos recursos naturais, melhoria da qualidade de vida e sustentabilidade. Oliveira e Pinheiro (2010) vão além, destacam muitos outros benefícios, tais como: melhoria na gestão da empresa, atendimento de legislações e leis vigentes, padronização dos processos ambientais, melhoria da imagem da empresa, atendimento às pressões de grupos externos, redução de custos no processo produtivo e entre outros.

A forma que a empresa está procedendo nas etapas de implantação tem ocorrido de modo abrangente, suficiente e satisfatório para a incorporação do conceito da norma ambiental, de acordo com a percepção dos entrevistados. Segundo relatos, o setor de SGA ficou encarregado de liderar e coordenar as atividades necessárias para a implantação da norma ISO 14001. Entre o grupo pesquisado, todos asseguram que apesar das especificidades que a norma contém, em momento algum para eles, foi considerado como uma dificuldade ou barreira pessoal, ou seja, um motivo de resistência. Apesar de todos os entrevistados alegarem não ter havido oposições à implantação, alguns afirmam que houve determinados tipos de resistências por parte de poucos colaboradores, resistências definidas por eles como a falta de vontade de colaborar, a falta de conhecimento e

educação. A esse respeito, Aligleri; Aligleri e Kruglianskas (2009) ressaltam que as resistências podem ser originárias dependendo do modo que as informações são disseminadas na organização, da mesma forma que Pinheiro, Oliveira e Castro (2011) esclarecem que as resistências são provenientes de má interpretação dos envolvidos na situação, pois cada pessoa é diferente e, conseqüentemente entendem de formas distintas, ou seja, apesar das informações sejam as mais completas possíveis, ainda haverá pessoas que não terão clareza do assunto.

Foi destacado por todos os entrevistados, que as boas demonstrações de colaboradores e comprometimento da alta direção contribuem de forma significativa para o alastramento da nova cultura na empresa, e este último é considerado como o principal exemplo, pois como um dos entrevistados afirma: “[...] A alta direção é o exemplo para os colaboradores em geral”. Pinheiro e Oliveira (2010) também garantem que a implantação de uma norma ambiental só haverá êxito com o comprometimento da alta direção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi descrever como os colaboradores de uma indústria metalúrgica foram introduzidos no processo de certificação ambiental em plena fase implantação. Porém, muitas pessoas desconhecem os métodos necessários para a inserção destes colaboradores no processo de uma certificação ambiental além de muitos ignorarem as perspectivas que estes têm referente à abordagem. A adoção de normas ambientais virou uma exigência principalmente do mercado, e as organizações que não se adaptarem a esta nova realidade com certeza estarão predestinadas a ficarem excluídas do mercado competitivo global e conseqüentemente irregulares no que se refere às leis e normas governamentais correndo severamente o risco de encerrar as atividades.

A pesquisa foi realizada em uma indústria metalúrgica de médio porte que está em plena fase de crescimento, projetando novas oportunidades de negócios e na preocupação com a legalidade de seu processo diante da legislação, a empresa vem desde início de 2011 moldando seu processo produtivo para a preparação de uma certificação ISO 14001. Contudo, para a concretização de uma análise das expectativas e percepções dos envolvidos neste processo.

Foi constatado entre os entrevistados que durante a implantação da norma a

percepção de resistências por parte de alguns colaboradores durante o processo de adequação, na qual definida pela a população pesquisada não como um tipo de resistência, mas sim como falta de vontade em colaborar com os objetivos da organização ou de até da não compreensão destes dos benefícios que a mesma poderá trazer. Para o constante incentivo dos colaboradores na prática de ações sustentáveis a empresa abordou uma série de procedimentos para a facilitar a fixação dos valores da norma no processo organizacional, adotando a prática da coleta seletiva dos resíduos, na economia dos recursos além da criação de uma política ambiental a ser seguida por todos funcionários.

Percebível na visão dos colaboradores, a empresa se preocupou em delegar funções e atividades de forma mais equilibrada o possível entre todos os setores da fábrica para a melhor integração da norma nos costumes diários da organização, exceto do departamento de Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que ficou encarregado em empregar e comandar as atividades de implantação, desde criação da documentação necessária como nas orientações aos setores. Na opinião dos entrevistados a implantação da norma foi aceita de forma voluntária pela maioria dos colaboradores e que boas demonstrações de atitudes da maioria podem influenciar na propagação da nova cultura na indústria. Ressalta-se também que as manifestações de comprometimento da alta diretoria podem fluir positivamente no processo de adaptação, pois são os maiores exemplos a serem seguidos, assim descritos por eles.

A pesquisa por ser desenvolvida em indústria metalúrgica, os resultados obtidos é específico ao objeto de estudo, e não pode ser generalizado a todas indústrias do mesmo ramo nem como também a todas organizações do ramo industrial. Como este estudo foi uma oportunidade de presenciar o momento do ato da implantação da norma ambiental na organização, propõe-se que para os interessados sobre assunto, estudar o andamento da ISO 14001 na empresa, ou seja, o pós-implantação da norma ambiental, bem como no aprofundamento das rotinas e processos que empresa teve que transformar para se adequar as rotinas diárias da norma em questão.

ISO 14001: AN ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION PROCESS OF THE STANDARD VISION OF EMPLOYEES

ABSTRACT

The objective is to describe how employees were included in the process of environmental certification from a case study in a metallurgical industry. Thus, one understands what happens internally in the organization in the process of organizational culture change. Theoretically the work was organized into two topics, the first of which deals with the ISO 14001 and second discusses resistance to change. The type of research is exploratory and descriptive. As for the means is a field research literature and case study (metallurgical industry). We searched eight employees from different areas of the company. We administered a structured interview technique and data processing was the content analysis. The organization provided training and lectures so that all involved could meet the standard and develop awareness. It was found that during the implementation of the standard perception of resistance from some employees, which defined by the surveyed population as unwillingness to cooperate. In general the implementation of the standard was accepted voluntarily by the majority of the company's employees, it is emphasized that the expressions of commitment from top management can flow positive in the adaptation process, as they are the biggest role models, as well described by them.

Key-words: Implementation of ISO 14001; Resistance to Change; Vision Employees.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. *Consciência Ambiental e o ISO 14000*. Publicado em 9 de Agosto de 2010. Disponível em <<http://www.atitudessustentaveis.com.br/conscientizacao/consciencia-ambiental-e-o-iso-14000/>> Acessado em 12/10/11.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A., KRUGLIANSKAS, I. *Responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIAS, R. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, A.; MORETTI, S. *A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTTER, J. P. *Liderando mudança*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS; E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMMER, R. M. C. Resistência à Mudanças. *Revista da Engenharia de Produção*. Disponível em <<http://producao.tripod.com/edicao1/resismud.html>> Acessado em 12/10/2011.

MACHADO, M. N. M. *Entrevista de pesquisa: a interação entrevistador / entrevistado*. 1991. Tese. (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

PINHEIRO, C. R. M. S. ; OLIVEIRA, Otávio José de ; CASTRO, R.. *Um estudo sobre a resistência à implantação da norma ISO 14001*. In: Seminários em Administração FEA-USP, 10, 2007, São Paulo (SP). Anais do X SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo (SP), 2007.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. *Gest. Prod. [online]*. 2010, vol.17, n.1, pp. 51-61. ISSN 0104-530X. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100005>>. Acessado em 19/10/11.

VALLE, C. E. *Qualidade ambiental: ISO 14000*. 4 ed. São Paulo: SENAC, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.