



MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAR A ISO 14001 EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

LUCIENE YUKARI YASUNAKA

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
lu_yukari@hotmail.com

DENISE BARROS DE AZEVEDO

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
denise.azevedo@ufms.br

MAÍSA GOMIDE TEIXEIRA

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
85maisatx@gmail.com

ADRIANE ANGÉLICA FARIAS SANTOS LOPES DE QUEIROZ

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
adriane.queiroz@ufms.br



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAR A ISO 14001 EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

Resumo

A preocupação com as questões ambientais tem se propagado ao longo das organizações. Há necessidade desenvolver um Sistema de Gestão Ambiental com adequada padronização de processos. Para esse propósito, foi criada a certificação ambiental ISO 14001 que regulamenta a adoção do Sistema de Gestão Ambiental. O presente artigo tem como objetivo investigar a influência dos programas de treinamento e das iniciativas de comunicação no processo de implementação da certificação ISO 14001. A pesquisa realizada baseou-se no método de Estudo de Caso com modalidade Instrumental e recorreu à análise documental e pesquisa de campo. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas direcionadas aos envolvidos no processo de implementação. O foco da pesquisa foi analisar as práticas visando promover a comunicação e a conscientização e suas implicações para mudanças de processos no laboratório de análises clínicas de Campo Grande/MS. Conclui-se que a integração das ferramentas de Comunicação e Conscientização pode ser usada para propor barreiras à resistência na implementação de um Sistema de Gestão Ambiental. Como implicação prática do estudo, acredita-se que outras organizações possam desenvolver práticas semelhantes às que foram analisadas neste caso para enfrentar problemas associados à resistência no processo de adoção da ISO 14001.

Palavras-chave: Gestão ambiental, ISO 14001, Comunicação, Conscientização

Abstract

The concern over environmental issues has been propagated throughout the organization. There is a need to develop an Environmental Management System with appropriate standardization of processes. For this purpose, the environmental certification ISO 14001 was created to regulate the adoption of an Environmental Management System. This paper aims to investigate the influence of training programs and communication initiatives in the process of implementing the ISO 14001 certification. This paper was based on the method of Instrumental Case Study using the documentary research and analysis field. Primary data were collected through semi-structured interviews directed to those involved in the implementation process. The focus of the research was to analyze the practices to promote communication and awareness and their implications for process changes in a laboratory of clinical analysis in Campo Grande / MS. The conclusion is that the integration of communication and awareness tools can be used to propose barriers to resistance in implementing an Environmental Management System. As a practical implication of the study, it is believed that other organizations can develop similar practices which were analyzed in this case to face problems associated with resistance in adopting the ISO 14001 procedure.

Key words: Environmental Management, ISO 14001, Communication, Awareness



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

As organizações estão se preocupando cada vez mais com os crescentes impactos ambientais. A pressão da sociedade e maior conscientização da população faz com que as empresas busquem ações voltadas para a preservação ambiental. As empresas têm buscado implementar um Sistema de Gestão Ambiental que possibilite o cumprimento das políticas ambientais visando atender demandas de um desempenho ambiental satisfatório. Isso propicia melhorias na imagem corporativa.

Atendendo esse interesse da sociedade, surgiram os “selos verdes”, as certificações ambientais que atestam que uma organização é ambientalmente correta. Dentro desse contexto, surgiu a ISO 14001, norma regulamentadora com especificação dos requisitos para desenvolvimento e implementação de políticas para um Sistema de Gestão Ambiental. Essa regulamentação é aplicável a qualquer tipo de organização. Recentemente, as pessoas começaram a se interessar pela difusão dessa norma em diversas regiões e países.

No entanto, é sabido que para o êxito da implementação das certificações os colaboradores da organização deverão modificar algumas rotinas internas e deverão adaptar-se a elas; o que pode gerar resistência por parte de alguns devido ao pessimismo com o novo programa de gestão. A resistência é apontada por Kurtz e Duncan (1998), como um dos principais empecilhos da adoção de mudanças no contexto organizacional. Portanto, na medida em que a renovação é um requisito para a sobrevivência, é preciso eliminar as barreiras causadas pelas resistências dos indivíduos. Neste sentido, a norma da ISO possui requisitos ligados à Conscientização e Comunicação para evitar esse desalinhamento de gestão. O cumprimento desses requisitos deve ajudar a formar pessoas que compreendam os aspectos ambientais significativos associados a seu trabalho.

Dessa forma, o artigo tem como objetivo investigar a influência dos programas de treinamento e das iniciativas de comunicação no processo de implementação da certificação ISO 14001 em uma organização de Mato Grosso do Sul. Como objetivos específicos pretende-se descrever os objetivos da implementação e identificar os processos alterados para atendimento da norma.

A pesquisa foi realizada em um laboratório de análises clínicas, localizado na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. A organização possui 120 colaboradores com atendimento médio de 400 clientes por dia. Quanto aos métodos, baseou-se na abordagem de Estudo de Caso, com modalidade instrumental (Stake, 2000). Os dados para a pesquisa originaram-se da coleta de documentos da empresa e da realização de entrevistas guiadas.

Esse artigo foi estruturado em cinco partes. Após esta Introdução, em que são explicitados o tema e os objetivos da pesquisa, apresenta-se o Referencial Teórico em que se discute sobre os temas de Sistema de Gestão Ambiental, da ISO 14001 e dos seus requisitos. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, na quarta analisa-se os principais resultados e, por fim, são apresentadas as Considerações Finais incluindo as limitações da pesquisa e sugestão para pesquisa posterior.

2 Referencial Teórico

O Referencial teórico é composto pelas discussões a respeito do Sistema de Gestão Ambiental, da ISO 14001 e de seus requisitos.



2.1 Sistema de Gestão Ambiental e a Certificação ISO 14001

A preocupação com os impactos ambientais tem se refletido em pressões para as organizações. Desse modo, conforme Soares e Pimenta (2011), vários segmentos da atividade econômica passaram a direcionar parcelas de investimentos, esforços administrativos e operacionais para demonstrar um desempenho ambiental compatível.

Nesse contexto, a ISO (*International Organization for Standardization*) afirma que as organizações estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho ambiental correto por meio do controle dos impactos de suas atividades, produtos e serviços sobre o meio ambiente (ABNT, 2004). Desse modo, muitas organizações se veem compelidas a planejar as suas atividades de a fim de controlar os impactos ambientais provenientes de suas operações e/ou serviços. Para esse objetivo, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é “a parte de um sistema da gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar sua política ambiental e para gerenciar seus aspectos ambientais” (ABNT, 2004, p.2). Soares e Pimenta (2011) complementam a definição caracterizando o SGA como conjunto de atividades que, associadas a um sistema de gestão, possibilita o cumprimento de uma política ambiental por meio da gestão dos aspectos ambientais, visando à obtenção de um desempenho ambiental satisfatório.

Percebe-se, portanto, que o SGA, em geral, ajuda a promover uma produção mais limpa a partir de uma revisão sistemática dos processos e procedimentos, com o objetivo de encontrar soluções para melhor eficiência e impactos ambientais reduzidos (X.-Q. Le et al, 2014).

Em concomitância com a preocupação ambiental, Nahuz (1995, p.56) sugere que a necessidade em se identificar processos que apresentassem pouco ou nenhum impacto negativo ao meio ambiente fez com que aparecessem, rótulos ecológicos ou ‘selos verdes’ dos mais variados tipos e níveis de abrangência. De acordo com o autor, a Certificação Ambiental, ou “selo verde” é “o grau mais alto de conformidade”, atestando o grau de impacto do produto ao ambiente, incorporando atualmente os processos em vários níveis de adequação ambiental. (NAHUZ, 1995)

Dentre as certificações ambientais, chamadas também de “selos verdes”, existe a norma ISO 14001. O documento da norma (ABNT, 2004) indica em sua Introdução que essa norma especifica os requisitos para que um Sistema da Gestão Ambiental capacite uma organização a desenvolver e implementar política e objetivos que levem em consideração requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais significativos.

Para Qi et al. (2011) as pessoas começaram a ser interessar na difusão da ISO 14001 em diferentes países e regiões. Na prática, a certificação e acreditação reconhecem que há necessidade de visar a qualidade da implementação (CASTKA e PROJOGO, 2013). Para Pryshlakivsky e Searcy (2013), a ISO 14001 proporciona uma plataforma que guia todo o processo a fim de alcançar a Conformidade Ambiental da Instituição. De acordo com Qi et al. (2011) a certificação ISO 14001 é um instrumento que proporciona a melhora do desempenho ambiental das empresas e pode ser usada para sinalizar uma melhor desempenho ambiental para um grupo dessas partes interessadas, os clientes.

Dentro a análise da implementação da ISO 14001, Oliveira e Pinheiro (2010) desenvolveram um estudo e identificou fatores que facilitaram e outros que dificultaram a implementação da certificação ISO 14000 em duas empresas conforme relatado na Tabela 1. Segundo Oliveira e Pinheiro (2010), o entendimento dos casos dessas empresas contribui significativamente para proposição das práticas apresentadas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 1: Fatores facilitadores e dificultadores na implantação da ISO 14001

Fatores	Descrição
Facilitadores	Comprometimento da alta direção, parceria com a área de recursos humanos, investimento em capacitação, consciência ambiental, cultura da organização, interação do comitê de gestão ambiental com direção e preocupação em minimizar resistência à mudança.
Dificultadores	Resistência à mudança, pessimismo com novos programas de gestão, necessidade de monitoramento e acompanhamento intenso, falta de incentivo financeiro aos colaboradores e falta de integração com o sistema da qualidade.

Fonte: Oliveira e Pinheiro (2010)

Para compreender como deve ser o processo de manutenção de um Sistema de Gestão Ambiental e da implantação de uma certificação correlacionada com este Zutshi e Sohal (2005) propuseram um fluxograma que apresenta o processo completo de uma certificação ambiental. Uma das atividades nele inserida é a comunicação das razões e dos benefícios dessa implementação a todos *stakeholders* para obter *feedback* e o comprometimento deles. Para os autores, a comunicação para o processo de certificação é necessária para aumentar o conhecimento entre todos os *stakeholders* e reduzir a resistência ao processo de mudança (ZUTSHI e ZOHAL, 2005).

2.2 Requisitos do Sistema de Gestão Ambiental

Para a implementação organizada e planejada de um adequado SGA, a ISO 14001 formaliza os requisitos gerais em seu documento. Nesse contexto a ISO 14001 especifica os requisitos para que um SGA capacite uma organização a desenvolver e implementar sua política e seus objetivos ambientais, levando em consideração requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais significativos. Entende-se por requisitos as condições necessárias para alcance de objetivos, assim, um requisito de um SGA determina as ações que condicionam o alcance de objetivos ambientais em uma organização. (Soares e Pimenta, 2011)

O documento ISO 14001 da ABNT indica cinco grupos de requisitos para implementação de um Sistema de Gestão Ambiental sendo eles: Requisitos Gerais, Política Ambiental, Planejamento, Implementação e Operação e Verificação. Esses requisitos foram traduzidos em um esquema na introdução do documento conforme mostra a Figura 1.



Figura 1: Esquema da ISO 14001
Fonte: ABNT, 2004



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A categoria “Implementação e Operação” da ISO 14001 possui sete constituintes, dentre elas, observa-se a “Competência, Conhecimento e Conscientização” (Requisito 4.4.2. da norma), que destaca a necessidade de formar pessoas conscientes “dos aspectos ambientais significativos e respectivos impactos reais ou potenciais associados com seu trabalho e dos benefícios ambientais proveniente da melhoria do desempenho pessoal” (ABNT, 2004). Outro requisito (4.4.3.), chamado de “Comunicação”, postula que a organização deverá estabelecer, implementar e manter procedimento para “comunicação interna entre os vários níveis e funções da organização e recebimento, documentação e resposta à comunicações pertinentes oriundas de partes interessadas externas”. (ABNT, 2004).

3 Metodologia

A pesquisa foi conduzida como um estudo de caso com modalidade instrumental. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois este é um método apropriado para “coletar informações suficientes sobre pessoa, configuração social, evento, ou grupo particular para permitir ao pesquisador entender efetivamente como eles operam e funcionam” (Berg, 2004, p.225). A pesquisa é de caráter instrumental devido ao fato de o caso particular ser examinado principalmente para prover ideias a respeito de outra questão mediante generalização, o caso é secundário e pretende dar suporte ao entendimento de uma questão maior (Stake, 2000).

Como houve o interesse de estudo em certificações ambientais, o objeto de estudo empírico foi uma organização que no momento passa pelo processo de certificação ambiental ISO 14001. O Laboratório de Análises Clínicas foi fundado em 1975 na cidade de Campo Grande-MS e conta com uma unidade central, seis unidades filiais e seis postos de coleta em clínicas médicas. A empresa adquiriu a certificação ISO 9001 em junho de 2000, sendo a mesma auditada anualmente para manutenção da certificação. A finalização do processo de certificação da ISO 14001 tem data prevista para março de 2015. Em relação à sua estrutura organizacional, a empresa possui 3 cargos considerados de nível Estratégico, 6 de nível tático e 120 de nível operacional.

A pesquisa de caráter descritivo recorreu inicialmente à Análise Documental que “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais com as quais podem estar relacionadas” (Richardson, 1999, p. 230). Os documentos analisados foram o manual de políticas ambientais, as Rotinas da Qualidade e os Procedimentos Operacionais Padrões (POP’s) relacionados com o Sistema de Gestão Ambiental da organização. Com essa análise procurou-se caracterizar a organização e buscar diretrizes relacionadas com a Conscientização e Comunicação do processo de certificação.

A segunda etapa foi composta por entrevistas guiadas com o objetivo de descobrir os aspectos da experiência de implementação que produziram mudanças nas pessoas, entre outras finalidades. A técnica de entrevista guiada segundo Richardson (1999, p. 210) “permite ao entrevistador utilizar um guia de temas a ser explorado durante o transcurso da pesquisa” e para ela devem ser “elaborados os guias de entrevista com lembretes associados aos aspectos específicos a serem tratados” (Richardson 1999, 2000). Esse guia de entrevistas foi construído com base no detalhamento das categorias exibido na Tabela 2.

Tabela 2: Variáveis envolvidas na coleta dos dados via entrevista

Detalhamento das categorias	Categorias analíticas
Quantidade de funcionários	Caracterização da organização
Ramo de atividade	
Outras certificações	



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Cronograma de execução	Processo de implementação
Consultoria externa	
Novas Políticas ambientais	
Vantagens com a certificação	
Constituição do comitê de gestão ambiental	Mudanças no contexto da organização
Mudanças nas políticas da empresa (missão, visão, valores, diretrizes organizacionais)	
Mudanças nos processos	
Trade-offs e “desvantagens” com a certificação	
Treinamentos realizados	Práticas para “conscientização” e “comunicação” dos envolvidos
Métodos de comunicação interna	
Métodos de comunicação externa	

As entrevistas foram realizadas com seis pessoas, as quais foram codificadas conforme ilustra a Tabela 3.

Tabela 3: Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Unidade de análise (cargo)	Tempo de serviço
1	Diretor	38 anos
2	Coordenador da gestão de qualidade	30 anos
3	Coordenador Técnico	10 anos
4	Coordenador de Recursos Humanos e Logística	6 anos
5	Recepcionista	2 anos
6	Técnica de Laboratório	2 anos

A análise dos dados teve caráter qualitativo. Foi realizada uma análise de conteúdo. Os dados coletados foram transcritos e classificados em categorias de conteúdo que foram isolados a partir dos temas de um texto e foram extraídas as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado (RICHARDSON, 1999, p. 243). Essas categorias foram analisadas e comparadas com base nos conceitos do referencial teórico.

4 Resultados e discussão

Foram identificados três grupos de informações para compreensão das relações de comunicação com a implementação da ISO 14001, sendo esses: (4.1) Objetivos da certificação, (4.2) Processos Modificados e (4.3) Conscientização e Comunicação. Dentro de cada grupo de informação, foram identificadas categorias conforme mostra a Figura 2.

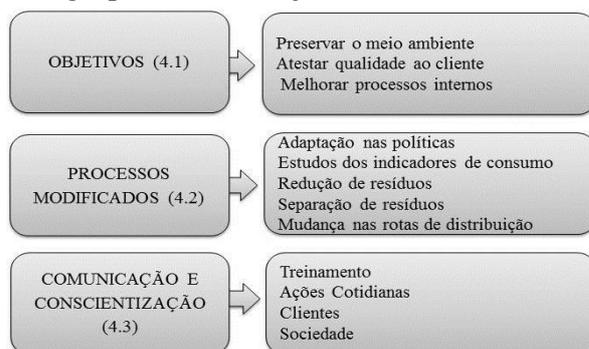


Figura 2: Categorias encontradas na análise



4.1 Objetivos da Certificação

Durante a análise documental e das entrevistas realizadas, foram identificadas três categorias de objetivos distintos para a certificação ambiental ISO 14001, sendo esses: (1) preservar o meio ambiente, (2) atestar qualidade ao cliente e (3) melhorar os processos internos.

Preservar o meio ambiente

Ao serem questionados quanto às vantagens e a importância da certificação ambiental ISO 14001, a preservação do meio ambiente é presente em quase todas as colocações. Um exemplo de discurso a ele relacionado está contido no trecho a seguir:

...Nós não queremos ter nenhuma vantagem econômica sobre isso, a gente quer que os nossos filhos e os jovens do futuro tenham um ambiente melhor para viver porque é difícil viver sem água e sem luz. É praticamente impossível hoje (ENTREVISTADO 1)

Esse discurso foi predominante para quem acredita que o maior impacto da certificação é maior na preservação do meio ambiente do que nos processos internos e na visibilidade que a empresa possa ter com a certificação.

Atestar a qualidade ao cliente

A segunda categoria identificada diz respeito a atestar a qualidade de atendimento ao cliente. Essa categoria demonstra o pensamento da certificação ambiental como uma forma de provar padronização nos seus procedimentos. Nessa mesma categoria se enquadram os que acreditam que a certificação é benéfica para a visibilidade do laboratório, aumentando a “aprovação” dos clientes conforme exemplo a seguir:

Na verdade o certificado é como marca, alguém te dá a garantia de que realmente o serviço é de qualidade [...] também ele reconhece que tem qualidade e que é reconhecido por um órgão certificador. [...] Isso é bom para fiscalização, vigilância sanitária, você apresentar o certificado já muda opinião do fiscal. [...] Você é uma empresa que valoriza a preservação do meio ambiente alguém tem que ver isso daí. (ENTREVISTADO 4)

Três entrevistados se enquadram nessa categoria e os mesmos afirmam que a mudança de hábitos é para preservação do meio ambiente, mas também admitem que a certificação terá como impacto significativo a melhoria dos procedimentos realizados e a maior visibilidade da organização.

Melhorar processos internos

A terceira categoria é aquela que diz respeito à melhoria dos processos internos. Segundo os entrevistados que citaram esse objetivo, a certificação serve para padronizar os procedimentos e melhorar internamente como é apresentado no trecho abaixo:

A gente já tem uma certificação e agora vai mudar alguns requisitos. É uma questão de adaptação mesmo do dia-a-dia, rotinas. [...] Melhoria do laboratório, ter mais um certificado vai aprimorar nossos conhecimentos. Vamos ter mais experiência buscando o que vai agradar mais o cliente. (ENTREVISTADO 5)

Essa análise do objetivo da certificação foi feita pelo mesmo colaborador que não apresentou indícios de que o impacto da certificação tenha relação com o meio ambiente. O entrevistado demonstra que a certificação é apenas alteração de processos no seu cotidiano. Em resumo, os Impactos da certificação para a Organização, tal como o nível organizacional dos respondentes estão relacionados com o Objetivo da Certificação na tabela abaixo:



Tabela 4: Impacto da certificação de acordo com nível organizacional

IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO	NÍVEL ORGANIZACIONAL	OBJETIVO DA CERTIFICAÇÃO
Meio Ambiente	ESTRATÉGICO	Preservar o meio ambiente
Meio Ambiente e Processos		TÁTICO
	Processos	OPERACIONAL

4.2 Processos modificados

A adequação dos processos para a implementação da certificação no laboratório foram classificados em cinco diferentes categorias: adaptação nas políticas da empresa, estudo dos indicadores de consumo, redução de resíduos, melhor separação de resíduos e mudança nas rotas de distribuição.

Adaptação nas políticas da empresa

Quanto à adaptação nas políticas da empresa foram incluídas duas subcategorias: mudanças na missão e nas políticas da qualidade. Foram acrescentados no Manual da Qualidade os Requisitos correspondentes à norma ISO 14000 com relação ao Sistema de Gestão Ambiental. Além disso, a organização irá alterar sua Missão para acrescentar a ênfase na preservação ambiental. Já a visão e os valores não serão modificados. Em relação os valores, “preservação do meio ambiente” já era um valor antes do início desse processo.

Estudo dos indicadores de consumo

Para o estudo dos indicadores de consumo foi realizado um levantamento de consumo do ano de água e de luz de janeiro de 2013 a agosto de 2014. O objetivo é com esse estudo de indicadores, analisar os aspectos e impactos ambientais dos atos dentro da organização. Para o acompanhamento dos indicadores foram levantadas possíveis dificuldades que deverão ser enfrentadas conforme mostra o trecho a seguir:

O primeiro impasse é que as pessoas vão ver como se fosse uma redução de gastos. Vão pensar: “o que está acontecendo com o laboratório?”. Quando se trabalha na empresa e ela começa a reduzir... Nossa, temos muito gastos desnecessários. Tem um gasto muito alto e a pessoa não tem noção do que está fazendo por que não é dele. (ENTREVISTADO 3)

É necessária a conscientização ambiental para mudança, apesar de ser defendido que as modificações não terão impactos representativos na rotina dos colaboradores como trecho a seguir demonstra.

A exigência é muito grande, tem que ter indicadores nós estamos realmente melhorando o meio ambiente. [...] Pro funcionário é mais uma atribuição, mas não impacta tanto porque não vai ser nenhum sacrifício apagar uma luz, fechar a torneira que está aberta [...] isso não dá trabalho nenhum. (ENTREVISTADO 4)

Redução de Resíduos

Com os novos padrões da certificação é necessário diminuir a quantidade descartada e até a reciclada considerando a reutilização dos materiais. Nesse sentido há propostas de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

conscientização para reaproveitamento de papel, troca de copos descartáveis para reutilizáveis e diminuição de gastos desnecessários na área técnica. O uso desnecessário de materiais foi evidente em todas as entrevistas, dois trechos foram selecionados para exemplificar:

Depende da consciência das pessoas porque tem muita coisa que não tem necessidade de jogar fora. Na coleta eu sinto de você como se... não sei se é porque eu sou dona de casa, mas a pessoa mesmo tem que realmente avaliar na técnica qual o material que vai pegar porque a pessoa pega, abre aí me chama: “eu não tô conseguindo” e quando vou olhar não é aquele material e aí o material se abriu tem que ir para o lixo. O algodão, ele tem que ser um tanto necessário para fazer assepsia no cliente e às vezes pegam um tanto que dava pra fazer 3 assepsias. Então principalmente na coleta eu vou ter um pouco de dificuldade. Tem que ter a consciência que não é redução de gastos, mas sim para melhorar o nosso planeta. (ENTREVISTADO 4)

Esse segundo trecho foi selecionado, pois nele o entrevistado 5 assume o uso inconsciente dos materiais antes do descarte dos mesmos.

Assim, a gente tem uma rotina que qualquer coisa descarta. A gente vai ter que pensar antes de descartar. Uma planilha para especificar o que está sendo descartado e por quê. Vão melhorar, muitas coisas, o laboratório todos mais uma certificação não só ambiental. Vai ter mais um certificado irá melhorar ao cliente ao atendimento que é a nossa prioridade. (ENTREVISTADO 5)

Separação de resíduos

É necessária melhor separação dos resíduos produzidos pela organização, principalmente com relação aos resíduos gerados pelo operacional não técnico como plástico, papel, ferro que podem ser reciclados. Em relação ao lixo considerado infectante, a separação já é realizada devido à própria regulamentação ambiental. Nesse caso, foram identificados dois tipos de preocupação com o descarte inadequado: contaminação do meio ambiente que é a predominante e punições financeiras. O mesmo trecho extraído da entrevista exemplifica as duas preocupações.

(É preciso falar) como é feito o descarte, qual a consequência do descarte inadequado. As consequências tanto na questão ambiental quanto financeira. Se faz o descarte errado pode contaminar o meio ambiente, a sua empresa pode sofrer consequências financeiras. Então tem que ter a consciência a importância do impacto ambiental e também empresa não sofrer danos processuais. (ENTREVISTADO 6)

Mudança nas rotas de distribuição

Outro ponto destacado para a adequação é a mudança nas rotas de distribuição. A organização conta com veículos próprios que coletam materiais biológicos de exames de pacientes nas unidades e postos de coleta para entregar na unidade central aonde os exames são realizados. Esses veículos devem ter a rota melhor estruturada com o intuito de evitar caminhos desnecessários, diminuindo a emissão de poluentes, o gasto de energia em excesso além de proporcionar a melhoria no bem estar social associado ao trânsito das vias públicas.

4.3 Métodos de comunicação e conscientização

Conforme o referencial teórico apresentado, a comunicação e a conscientização exercem papel fundamental para boa implementação da certificação ambiental ISO 14001. Durante as entrevistas, todas os entrevistados destacaram a importância da conscientização dentro do processo. A palavra “conscientização” apareceu em todas as respostas, como no exemplo abaixo:



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Nós precisamos conscientizar as pessoas, pelo menos as pessoas que trabalham ao nosso redor ao nosso entorno para que eles possam ter a consciência de preservar o ambiente. Isso vai ser importante para o nosso futuro, porque daqui um tempo vamos ter o aquecimento global, vai faltar água as terras vão estar como deserto, vai ter uma mudança climática muito grande, muita seca. Isso é uma maneira da gente fazer uma prevenção. (ENTREVISTADO 1)

Dos seis entrevistados, quatro afirmaram não ser necessário realizar grandes ajustes nos processos, pois segundo os mesmos a organização já realiza as atividades necessárias para a implementação da certificação ambiental. Contraditoriamente ao serem questionadas a respeito das possíveis dificuldades a serem enfrentadas no decorrer da implementação, afirmam existir a resistência à mudança conforme o trecho que segue:

A dificuldade maior é na resistência da pessoa, dos colaboradores em trabalhar da forma correta durante o processo. Isso com relação ao consumo de água, geração de lixo, consumo dos materiais do papel impresso, redução da energia, redução da água. Acredito que essa seja a maior dificuldade que temos até hoje e que vamos encontrar na fase de implantação e certificação. (ENTREVISTADO 2)

Para dar resposta a essa necessidade de conscientização e criar barreiras à resistência é necessário estruturar os métodos de comunicação. Os métodos de comunicação podem ser classificados em dois grupos: interna e externa. A comunicação interna por sua vez pode ser realizada por meio de treinamento segundo todos os entrevistados e alguns salientaram ainda a possibilidade de estabelecer essa comunicação a partir de ações cotidianas. A comunicação externa deve segundo eles, atingir dois grandes grupos de *stakeholders*: clientes e a sociedade.

Treinamento

Ao serem questionados sobre as formas de conscientização, todos os entrevistados mencionaram a necessidade de treinamentos para isso. Esse treinamento deve ser composto pelas necessidades da preservação ambiental além dos procedimentos necessários para adequação à mudança das normas. Primeiramente, foi apontada a preocupação com o meio ambiente conforme mostra o trecho abaixo:

Precisa antes de falar sobre o laboratório que quer a certificação, tem que mostrar nosso meio ambiente, que daqui a pouco nós estamos sem água. São Paulo já está sem água. Eu penso assim [...] como eu já conheço cada um, eu não vou conseguir falar primeiro. Eu tenho que mostrar como está o nosso ambiente, eu vou ter que ter uma conscientização de todos tem que mostrar o que é o porquê. Tem que conscientizar para trabalhar com eles. Se eu falar que vamos trabalhar porque o laboratório que é a certificação não vai adiantar tem que mostrar primeiro porque nós estamos fazendo pra depois mostrar a certificação. (ENTREVISTADO 6)

Já em relação à adaptação dos processos e o treinamento para isso, o destaque é dado, pois a obrigatoriedade de uma norma solidifica os passos para um procedimento coerente com a preservação ambiental. O exemplo disso é mostrado na extração a seguir:

Existe uma grande diferença, antes estava nos valores da empresa: meio ambiente. Mas talvez quando há treinamento e você fala do lixo: você tem um procedimento para separar o lixo. [...] Quando falamos: vamos implantar a 14000 e ela exige que a gente faça uma planilha de aspectos e impactos então muda. Você é obrigado fazer, afinal de contas é uma certificadora e se você não fizer, não vale de nada o certificado. Ele reforça o compromisso com o meio ambiente. O reconhecimento de não todos os clientes, mas de alguns, de órgãos fiscalizadores, dos conveniados, dos convênios que tem parceria. Isso reforça na empresa que tem na sua política, na sua missão, visão, valores. (ENTREVISTADO 4)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ações cotidianas

Apesar de o treinamento ser uma ferramenta para conscientização em prol da norma regulamentadora, três entrevistados defenderam a necessidade de ir além do treinamento e tomar ações cotidianas para que as mudanças nos processos tenham adesão necessária. Esse monitoramento cotidiano aparece nas entrevistas tanto com uma abordagem formal quanto com uma abordagem informal. A abordagem informal aparece no texto abaixo:

Talvez na rotina, se eu separar o lixo... se fulano vai lá e joga o lixo aonde não é, eu posso dizer "vamos separar o lixo". É uma forma não oficial da rotina que faz conseguir com que ele siga o exemplo. (ENTREVISTADO 4)

Já considerando a ação formal da adoção das normas por meio do cotidiano, foi dada pelo Entrevistado 2 uma sugestão para a adoção das medidas: "Podemos formar pessoas que sejam referência, exemplos em cada processo. Ter uma pessoa e essa pessoa começar a disseminar a forma correta de se trabalhar a 14000".

Comunicação aos clientes

Quanto à comunicação aos clientes, a ênfase dada é menor do que aos colaboradores internos. Foi afirmado que a divulgação com cartazes internamente é relevante, mas que o essencial é a percepção que o cliente tem a partir da própria experiência dele ao ser atendido no laboratório.

Eu acredito que os clientes têm que perceber. É tão bom quando as pessoas percebem que tem alguma coisa mudando. Se eu quero que vejam que casa tá bonita, jardins bonitos eu não posso ficar falando pra todo mundo. Eu tenho que fazer acontecer, os vizinhos olham e percebem. Até mesmo para os clientes dar uma sugestão alguma coisa superar as expectativas deles. Os clientes têm que perceber. (ENTREVISTADO 3)

Comunicação à sociedade

Com relação à preocupação ambiental, a organização demonstrou interesse em comunicar para a sociedade não diretamente a ISO 14000, mas de comunicar a necessidade de preservação do meio ambiente. Há interesse em realizar programas para a conscientização da sociedade de modo geral, mesmo que isso não seja exigência da norma.

Termos um programa que pelo menos uma vez ou duas foram levar uma palestra na escola. Dar palestra nas escolas para o ensino fundamental e médio fazendo essa conscientização, plantar árvores. Nós estamos com a consciência tranquila pro futuro, para os jovens e outra coisa é que a gente com certeza quer desfrutar no futuro também. (ENTREVISTADO 1)

Segundo eles, existe a necessidade de estabelecer um canal de comunicação para a sociedade e conscientizar aqueles que ainda não tem preocupação com as questões ambientais.

Não tenho certeza disso, mas acho que 20% das pessoas que têm uma preocupação com o meio ambiente então a gente não está preocupado com quem já tem essa preocupação. Estamos preocupados com quem não tem preocupação com isso nós queremos difundir essa idéia. (ENTREVISTADO 1)

Apesar da ISO estabelecer parâmetros de comunicação, esse interesse em realizar programas fora da instituição não são normas da ISO 14001, mas são iniciativas próprias da organização.

4.4 Representação das Inter-relações

Os elementos descritos na Tabela 1, presente no referencial teórico, apontam os facilitadores e dificultadores na implantação da ISO 14001. Esses fatores elencados por Oliveira e Pinheiro (2010) são aqui destacados e relacionados com as informações adquiridas



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

nos documentos e fornecidas durante as entrevistas. Os fatores, mesmo não sendo mencionados nas perguntas durante as entrevistas, foram citados nas respostas dos entrevistados. A Figura 3 representa nas extremidades os fatores apresentados na teoria e na região central as medidas da empresa que tem vínculo direto com cada fator.

Com base na Figura 3, pôde-se perceber que a organização buscou iniciativas para os facilitadores: Comprometimento da Alta Direção, Parceria com Recursos Humanos, Investimento em Capacitação, Consciência Ambiental, Minimização da resistência à mudança e Cultura da Organização. Em relação aos dificultadores, buscou alternativas para: Falta de Integração do sistema de gestão da qualidade, Falta de Monitoramento e acompanhamento, Pessimismo com novos programas de gestão e Resistência à mudança. Ressalta-se que as perguntas relacionadas a esses fatores não foi feita diretamente, mas percebida durante as análises documental e de entrevistas. Portanto, podem existir medidas para os fatores “Integração do comitê de gestão ambiental” e “Falta de incentivo financeiro” que não são explícitas nos discursos dos entrevistados.

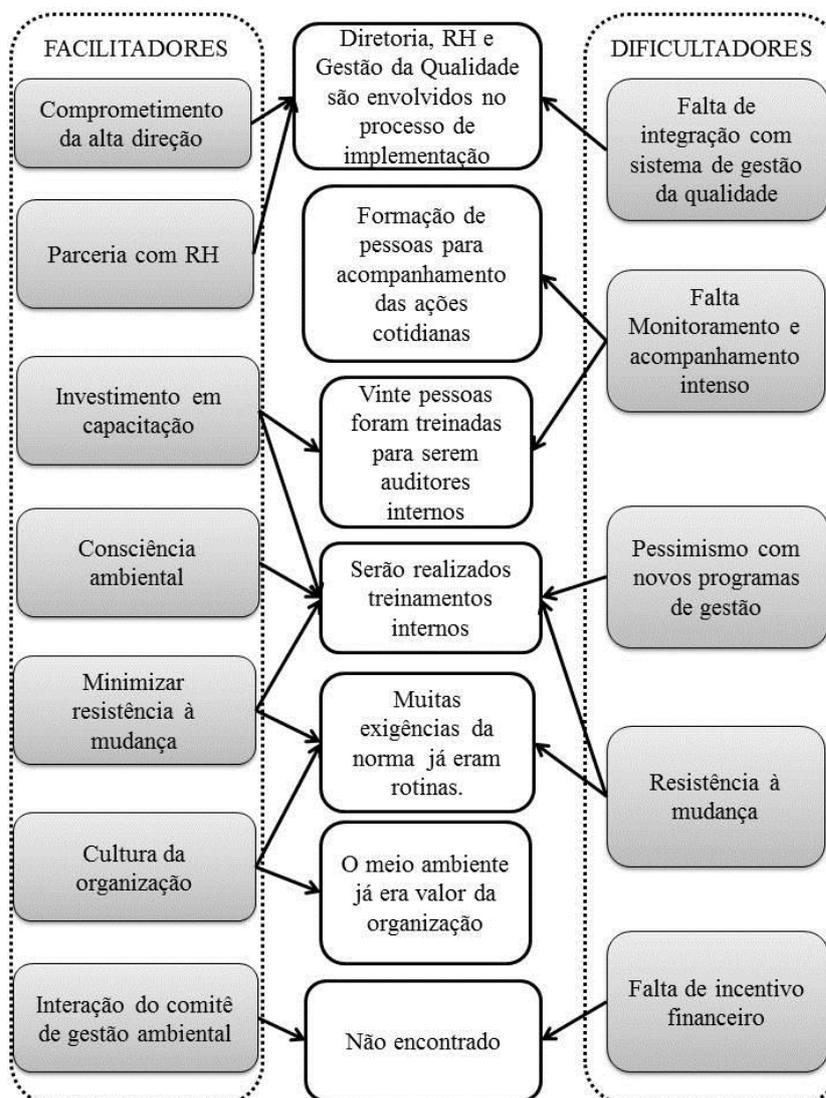


Figura 3: Relação dos fatores facilitadores e dificultadores com as ações existentes



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou investigar a influência dos programas de treinamento e das iniciativas de comunicação no processo de implementação da certificação ISO 14001 em um laboratório de análises clínicas em Campo Grande/MS. Para isso, foram inicialmente identificados os objetivos para a implementação da certificação ambiental, sendo eles: preservar o meio ambiente, atestar a qualidade ao cliente e melhorar os processos de internos. Em seguida, foram identificados os processos modificados para a implementação da certificação, também considerados como categorias de análise, sendo eles: Adaptação das políticas da empresa, Estudo dos Indicadores de Consumo, Redução de resíduos, Separação de Resíduos e Mudança nas rotas de distribuição.

Ao estabelecer uma ligação entre os Requisitos de Conscientização e Comunicação da Norma ISO 14001 com a investigação realizada foi possível constatar que as pessoas da organização assumem a necessidade de conscientização. Como ferramentas estratégicas podem ser utilizadas a Comunicação Interna por meio de treinamentos e acompanhamento dos colaboradores no cotidiano. Como Comunicação Externa, a organização acredita que os clientes devem perceber mudanças nos processos e a sociedade deve receber programas de conscientização ambiental organizados pela empresa. Com relação aos fatores facilitadores e dificultadores de implantação apresentados no Referencial Teórico, foram encontradas respostas para alguns deles como a integração da diretoria com o setor da qualidade e dos recursos humanos, formação de pessoas para acompanhar as ações cotidianas, treinamento de auditores internos e conscientização ambiental a partir de treinamentos. Não foram encontradas relações com a “interação com o comitê de gestão ambiental” e “falta de incentivo financeiro”.

As limitações do trabalho se relacionam com o fato de que a pesquisa foi realizada durante o processo de implementação da certificação ambiental sem que esta estivesse findada. Além disso, o estudo de caso apresentado foi realizado pontualmente não podendo ter seus resultados generalizados.

Apesar das limitações, conclui-se que a integração das ferramentas de Comunicação e Conscientização pode ser usada para propor barreiras à resistência na implementação de um Sistema de Gestão Ambiental. Assim, como implicação prática, o estudo pode ser útil para outras organizações que pretendem iniciar o processo ou que estejam enfrentando dificuldades ao longo do processo de implementação de práticas de gestão ambiental.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se que novos estudos sejam realizados após 2015, quando pretende-se ter concluído o processo de implementação e podem ser realizadas análises de representatividade de cada Objetivo para implementação encontrado nesse artigo, Ademais, acredita-se que o aprofundamento do entendimento das categorias dos processos modificados na organização, pode trazer bons insights com relação aos efeitos produzidos pelo processo de implementação da certificação ISO.

6 REFERÊNCIAS

- ABNT – *NBR ISO 14001: Sistemas da Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro, 2004.
- BERG, B.L. Case Studies. In: *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn & Bacon, 4a ed. 2004. p.225-236.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- CASTKA, P; PROJOGO, D. The effect of pressure from secondary stakeholders on the internalization of ISO 1400. *Journal of Cleaner Production*, v. 47, p. 245-252, 2013.
- KURTZ, P., DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting*, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.
- NAHUZ, M.A.R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35; n. 6, p. 55-66 Nov./Dez. 1995
- OLIVEIRA, O.J.; PINHEIRO, R.M.S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. *Gestão & Produção*, v.16, n.1, p.51-61, 2010.
- PRYSHLAKIVSKY, J; SEARCY, C.. Fifteen years of ISO 14040: a review. *Journal of Cleaner Production*, v.57, p. 115-123, 2013.
- Qi et al. Diffusion of ISO 14001 environmental management systems in China: rethinking on stakeholders' roles. *Journal of Cleaner Production*, v.19, p 1250-1256, 2011
- Qualitative Research*, 2ª Ed. London: Sage Publications, 2000, p.435-455.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- SOARES, D.C.; PIMENTA, H.C.D. Auditoria de Sistema de Gestão Ambiental: aplicação em uma indústria alimentícia em Natal/RN. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 66-84, jan./abr., 2011.
- STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) *Handbook of*
- X.-Q. Le et al. Stakeholder perceptions and involvement in the implementation of EMS in ports in Vietnam and Cambodia. *Journal of Cleaner Production*, v. 64, p. 173-193, 2014.
- ZUTSHI, A.; SOHAL, A.S.A framework for environmental management system adoption and maintenance: an Australian perspective. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, v.16, n.5, p. 464-475, 2005.