

Gestão de Recursos Humanos Verde: estudo de caso em uma empresa do segmento automotivo

PAULO RICARDO SOUZA DA SILVA

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
grifter823@hotmail.com

WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
wesley007adm@gmail.com

ADRIANO ALVES TEIXEIRA

USP - Universidade de São Paulo
aatadrianobirigui@gmail.com

1 Introdução

O aumento da consciência ambiental em prol da não deterioração ambiental tem provocado o aparecimento de novos conceitos oriundos de uma demanda por produtos e serviços que sejam compatíveis com a proteção do meio ambiente e com uma gestão adequada dos recursos naturais.

Dentre os novos conceitos destaca-se o *Green Human Resource Management (GRHM)* (REHWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2008) que diz respeito a como práticas de recursos humanos (treinamento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, recrutamento e seleção) podem colaborar para um desempenho ambiental empresarial superior.

Trata-se de um tema recente e que vem ganhando cada vez mais a atenção de estudiosos (DAILY; HUANG, 2001; FERNANDEZ; JUNQUERA; ORDIZ, 2003; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; JABBOUR; SANTOS, 2006; JABBOUR; SANTOS, 2008; MASSOUD; DAILY; BISHOP, 2008; MASSOUD; DAILY; BISHOP, 2010; RIMANOCZY; PERSON, 2010; MULLER-CARMEN; JACKSON; JABBOUR; REHWICK, 2010; JABBOUR; TEIXEIRA, OLIVEIRA; SOUBIHIA, 2010; FREITAS, JABBOUR; 2011; TEIXEIRA; JABBOUR; JABBOUR, 2012).

Em comum esses pesquisadores ressaltam que a gestão de RH pode contribuir com a gestão ambiental nas corporações por meio do recrutamento e seleção de pessoas que tenham comprometimento ambiental; através da avaliação e do treinamento dos funcionários baseando-se em critérios ambientais; incentivar a propagação da educação em gestão ambiental de forma contínua; gerar integração entre as equipes, no intuito de buscar melhorias contínuas do ambiente e enfrentar problemas que possam vir a surgir; e exercer recompensas financeiras e não financeiras tanto individuais quanto coletivas, conforme o desempenho ambiental alcançado.

Todavia, observa-se, a partir do levantamento do estado da arte do tema, que ainda predominam pesquisas internacionais e que no Brasil ainda é muito incipiente pesquisas envolvendo essas duas áreas conjuntamente (FREITAS et al., 2012). Assim, a intenção de desenvolver este estudo emana da necessidade de pesquisas que retratem no Brasil a integração entre GRH – Gestão de Recursos Humanos e GA – Gestão Ambiental e como essa integração tem ocorrido. Portanto, a questão problema norteadora desta pesquisa é: A gestão de recursos humanos de uma empresa do segmento automotivo brasileiro está contribuindo para uma efetiva gestão ambiental interna?

Os objetivos desta pesquisa são: a) conhecer como o RH da empresa estudada tem incorporado a gestão ambiental em suas práticas; b) mapear as principais práticas de RH que estão contribuindo para gestão ambiental e c) propor uma agenda de pesquisa para estudos vindouros.

Para atingir esses objetivos este trabalho, além desta introdução está dividido em: a seção dois traz o referencial teórico adotado nesta pesquisa. A seção 3 apresenta a metodologia, a seção 4 descreve os principais resultados encontrados e a seção 5 as considerações finais.

2 Gestão de recursos humanos verde

Os termos meio ambiente e empresa a pouco tempo atrás eram considerados antagônicos. Muitos consideravam que a adoção de medidas em prol do meio ambiente prejudicavam a competitividade, pois eram necessários investimentos dispendiosos com a introdução de novas técnicas de produção o que provoca incremento em seus custos fixos (CLAVER et al., 2007).

Mais recentemente, inúmeros estudiosos tem declarado a importância para as empresas adotarem formas de proteção ao meio ambiente demonstrando que pode gerar benefícios e vantagens competitivas as organizações, por exemplo, proporcionando valorização das ações das empresas (PRESTON, 2001), pode possibilitar a exportação de produtos para países cuja legislação ambiental é mais severa (SEIFFERT, 2005), aumento de vendas tendo em vista o crescimento do nicho de mercado de consumidores verdes (MOTTA; ROSSI, 2003), pode proporcionar redução de custos de produção com a adoção de melhorias de ecoeficiência. (PORTE; LINDE, 1999)

Assim, a lógica comercial do “verde” começa a ser considerada principalmente a partir dos anos 90 (HALE, 1995), todavia, o desempenho ambiental de uma organização está intimamente relacionado à qualidade de seus recursos humanos. Percebe-se que o suporte das práticas de gestão de recursos humanos é fundamental para que a gestão ambiental seja efetiva. (MASSOUD; DAILY; BISHOP, 2008; MASSOUD; DAILY; BISHOP, 2010; RIMANOCZY; PERSON, 2010; MULLER-CARMEN; JACKSON; JABBOUR; RENWICK, 2010; JABBOUR; TEIXEIRA, OLIVEIRA; SOUBIHIA, 2010; FREITAS, JABBOUR; 2011; TEIXEIRA; JABBOUR; JABBOUR, 2012)

Assim, estudiosos da área de Recursos Humanos e Gestão Ambiental vem desenvolvendo pesquisas com o intuito de enveredar no estado da arte do tema que se convencionou chamar de *Green Human Resource Management (GRHM)* (RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2008) que diz respeito a como práticas de recursos humanos (treinamento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, recrutamento e seleção) podem colaborar para um bom desempenho ambiental.

Para Wehrmyer (1996, *apud* Freitas, Jabbour e Gomes, 2011) a importância do RH na gestão ambiental se propaga por meio de três frentes distintas. A primeira seria através de mudanças corporativas, onde se incorporaria a variante ambiental aos valores da empresa, criando assim competências em prol da gestão ambiental e concomitantemente agir de maneira ética nos assuntos referentes ao meio natural. A segunda vertente constituiria em associar as práticas de RH a variável ambiental; e a última seria dar apoio ao sistema de gestão ambiental através do diálogo e motivação dos empregados.

Segundo Ventura e Oliva (2010) que investigaram as mudanças nas práticas de GRH em empresas brasileiras, por meio de uma pesquisa quantitativa no segmento de transporte de cargas perigosas, observaram que após a adoção do sistema de avaliação de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade, ocorreram sensíveis contribuições na promoção de mudanças nas práticas de GRH, em especial na área de avaliação de desempenho. Tal representatividade, segundo aos autores, deve-se ao fato das variantes estarem relacionadas à fixação de metas de desempenho em conformidade ao foco empresarial. Uma vez que as práticas consideradas mais significativas para as corporações são analisadas por programas que demandam postura padronizada e de maior coerência com os critérios predefinidos.

Ainda segundo os autores, em relação ao treinamento e desenvolvimento, a mudança de maior expressão, constituiu a adoção pelas empresas da avaliação formal do treinamento demonstrando maior apreensão das organizações em função dos investimentos realizados e sua adequação às necessidades efetivas da empresa fazendo com que tal prática demandasse maior planejamento e análise.

A respeito das técnicas de segurança e saúde no trabalho, foi observado por Ventura e Oliva (2010) a admissão de novas de ferramentas analíticas, que possibilitam o estudo de incidentes anteriores e formulação de precauções a fim de evitar possíveis acidentes. Preocupações como *stress* dos motoristas e sobrecarga de trabalho após implantação do novo sistema.

Quanto às táticas de recrutamento e seleção, as principais questões encontradas no estudo de Ventura e Oliva (2010), estão ligadas a especialização das funções no cargo ocupado e estabelecimento de perfil necessário para as vagas; indicando que posteriormente a implantação do sistema, as empresas passaram a programar práticas voltadas para a contratação de funcionários que cooperem com as metas empresariais, em especial com planejamento ligado à questão ambiental.

Matos e Quelhas (2008) investigam as práticas de gestão de pessoas que contribuíram com a sustentabilidade nas empresas brasileiras, por meio de uma pesquisa qualitativa no segmento de desenvolvimento tecnológico, e constataram que os valores, princípios e as vantagens competitivas das empresas estão voltados para a valorização das pessoas. Sendo a prática da participação nos lucros, uma maneira de reconhecimento e incentivo aos colaboradores, altamente apontada pelas empresas.

Os fatores que permitem aos funcionários se sentirem valorizados são a proximidade e acesso aos donos da empresa; cultura corporativa por meio da valorização do ambiente de trabalho (MATOS e QUELHAS, 2008).

Jabbour, Santos e Jabbour (2009) investigaram quais e como as práticas de GRH podem apoiar o atendimento das demandas ambientais no desenvolvimento de produtos, por meio de uma pesquisa qualitativa no segmento de bens de consumo não durável e químico manufaturado. Observaram que embora este campo de pesquisa seja recente já se encontra no Brasil, embora em estágios distintos, empresas com amadurecimento em gestão ambiental agregada a RH. As empresas que se encontram em estágio intermediário, geralmente estão ajustadas ao cumprimento do que estabelece a legislação apenas; de forma que a gestão ambiental seja desintegrada dos objetivos e metas, não absorvendo como um valor organizacional; o que segundo os autores culmina em fraca interação com todo potencial do RH. Já outras empresas que possuem excelência na gestão ambiental por vezes passam a influenciar seu processo produtivo por meio da inserção de ideias de análise do ciclo de vida dos produtos e projetos ambientais que se adaptam a legislação do país de origem e dos países consumidores.

Jabbour, Santos e Jabbour (2009) afirmam ainda que para alcançar tal estágio de excelência as empresas devem fazer alterações cruciais nos procedimentos que envolva a descrição do cargo, recrutamento e seleção. Deste modo através da reformulação do trabalho em equipe, do gerenciamento de informação e do modelo de aprendizagem vigente pode-se agregar alto valor a inovação ambiental obtida, permitindo a seus criadores avaliação positiva juntamente com reconhecimento tanto do público interno quanto externo à organização.

Recentemente, Freitas, Jabbour e Mangili (2011) investigaram como a gestão de RH está contribuindo para que uma das empresas líderes em seus segmentos no Brasil se tornem mais sustentáveis. Através de uma pesquisa qualitativa com adoção de estudo caso no em uma empresa do segmento moveleiro, os autores constataram que o papel do RH é fundamental nas iniciativas de gestão tanto ambiental quanto social. Deste modo, os objetivos de melhoria da sustentabilidade devem ser implantados por meio de projetos específicos e devem incluir tanto os funcionários quanto à comunidade, além de perceberem que a comunicação estrategicamente desenvolvida é essencial para a implantação das iniciativas sustentáveis.

Já Massoud, Daily e Bishop (2011), procuraram comparar as práticas de gestão ambiental em organizações de manufatura mexicana que adotaram um sistema de gestão ambiental (SGA) formal (certificado), com empresas que possuem um SGA informal e as que não possuem SGA. Os autores verificaram que nas organizações onde o SGA era formalmente certificado hávia um nível maior de práticas ambientais do que aquelas com SGA informal. Contudo os pesquisadores alertam que para o alcance do sucesso é

fundamental que haja trabalho de equipe entre todos os colaboradores, criando deste modo um processo sinérgico no intuito da implantação e atuação de SGA.

3 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa foi constituída por meio de uma abordagem exploratória, que segundo Gil (2002) tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com o intuito de esclarecê-lo ou construir hipóteses e desta forma aprimorar as ideias ou descobertas.

O método empregado para o levantamento de informações referente ao problema pesquisado foi o estudo caso, uma vez que são mais consistentes, além de ser uma forma de fazer pesquisa investigativa de fenômenos contemporâneos de um contexto real, em situação na qual as fronteiras entre contexto e fenômeno não estão explicitamente estabelecidas, entretanto demandam maiores recursos e tempo por parte do pesquisador (YIN, 2005; FREITAS e JABBOUR, 2011). Este método é “aplicado para avaliar ou descrever situações dinâmicas. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado”. (MARTINS, 2008, p. 4)

A coleta das evidências ocorreu por meio de entrevista, que sob a ótica de Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002) é um procedimento de coleta de informações sobre determinado tema, podendo ser realizado com um ou mais entrevistados de forma transcrita ou gravada, sendo a última garantidora de maior confiabilidade.

Como justificativa para a realização do caso, considera-se o potencial poluidor e utilizador dos recursos naturais, de acordo com a Lei N° 10.165, da Política Nacional do Meio Ambiente de 27 de dezembro de 2000, aprecia o setor metalúrgico como de alto impacto ambiental, além de ser uma empresa do segmento automotivo ainda pouco explorado no Brasil (JABBOUR et, al., 2012).

Operacionalmente realizou-se uma entrevista, que segundo Voss et al. (2002) é a principal fonte de coletas de dados em um estudo de caso, com o gerente da qualidade, meio-ambiente e sistema de gestão integrada no dia 27/05/2013, na qual se adotou para a entrevista um roteiro previamente elaborado a partir do referencial teórico pesquisado. Ressalta-se que, em razão da política interna da empresa, não foi possível realizar a observação das questões ambientais e análise documental. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita, tendo como tempo de duração aproximadamente 60 minutos. Como análise, os resultados foram comparados à luz da teoria.

4 Caracterização e Resultados da pesquisa

Nesta seção são descritas as principais características da empresa objeto deste estudo, bem como os resultados encontrados relacionando-os com o estado da arte do tema.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa foi fundada em 1960 e posteriormente em 1998 foi renomeada com o atual nome. A empresa é brasileira e atuante no ramo metalúrgico, na produção de peças em aço, latão, inox, cobre, forjadas, estampadas e usinadas, possui as seguintes certificações: ISO 14001, ISO 9001:2008, ISO TS 16949: 2009. Ocupa uma área de 34.000 m² dos quais 8.500m² de área coberta, conta com laboratório físico químico e sala de metrologia tridimensional. Possui fábricas e escritório de negócios localizados na cidade de Paranaíba/MS, totalizando 150 funcionários. Atualmente, possui uma linha de 53

produtos, disponibilizando ferramentas, autopeças, forjaria, usinagem, tratamento químico e tratamento superficial.

Além dos produtos próprios ofertados a empresa confecciona itens específicos mediante desenho e pedido dos clientes. Dentre a gama de produtos ofertados destacam-se os componentes para câmbio, trambuladores e suspensão, peças forjadas e usinadas como flange, anéis, mancais, pinos e travas, ferramentas manuais e de bordo, martelos, soquetes, chaves de roda, pino reboque e macaco de elevação. Os principais clientes da empresa atuam em vários setores da economia nacional e internacional, contudo merece destaque as montadoras de veículos: utilitários, ônibus, caminhões e tratores.

4.2 Gestão de recursos humanos na empresa

A empresa visando obter um capital humano mais adequado às exigências atuais de mercado e das normas das certificadoras realiza o processo de recrutamento e seleção tendo por base a descrição de cargos e seus pré-requisitos como, escolaridade, habilidade e conhecimento técnico.

No intuito de capacitar, após a contratação o funcionário é enquadrado em uma classificação funcional, conforme o tempo de experiência. Desta forma os colaboradores entrantes com menor experiência são classificados como pertencentes a classe operacional C; já aqueles com mais experiência e que tenham passado já pelo estágio probatório são classificados na classe B e recebem salário maior que os da classe entrante; os colaboradores que pertençam ao quadro da empresa já por um tempo de aproximadamente um ano, e que possuam maior domínio das operações são denominados operários classe A, que por sua vez tem maior remuneração que sua classe antecessora e podem ser promovidos a encarregados de setor.

Na prática de treinamento, destaca-se o “diário de bordo”, na qual o funcionário é instruído nos procedimentos de preenchimento das atividades produtivas, isto é, a ficha onde se registra todos os procedimentos realizados desde o início da fabricação até o produto final. Além deste a empresa disponibiliza os seguintes tipos de treinamento:

- Gestão ambiental: coleta seletiva, destinação de resíduos, normas ambientais da empresa, consumo consciente;
- Procedimentos produtivos: corte, forja, solda, tratamento superficial, qualidade e expedição;
- Prevenção de acidente: maneira correta de manuseio e manutenção dos equipamentos, assim como obrigatoriedade da utilização dos EPIs, possíveis acidentes que podem ocorrer. Uma vez que a empresa adota a política de acidente zero.

O entrevistado afirma que a empresa ainda não tem como exigir de forma efetiva, que seu colaborador antes de ingressar já obtenha domínio sobre práticas ambientais de forma fluente. Porém, ressalta que na descrição de cargo existem requisitos mínimos iniciais, contudo neste mesmo documento também há os requisitos desejáveis, que serão de atribuição da empresa fornecer ao colaborador entrante. Como exemplo disso, se tem o treinamento de coleta seletiva, a política ambiental da empresa, as matrizes de impactos, produção e desperdícios, a legislação, as exigências normativas.

Sob o prisma de recompensas, a empresa disponibiliza para os funcionários assíduos uma cesta básica, alimentação dentro das dependências da organização, além de pagamentos de adicionais como insalubridade e horas extras. Em relação às horas extras, o gestor afirma que, ocorrem aos sábados alternadamente e com revezamento de turnos. Como a empresa trabalha com dois turnos, em um sábado o turno da manhã trabalha e, de forma alternada, no próximo sábado o turno da noite trabalha. Além disso, destina-se dez minutos por dia para prática de exercícios laborais.

Segundo o entrevistado, após a implementação do sistema de gestão integrada (SGI), foi necessário realizar uma revisão minuciosa em toda documentação da empresa, a partir de então na documentação conhecida como “descrição de cargo” que por sua vez serve como norteador no ato da contratação ficou estabelecido os pré-requisitos necessários em relação à escolaridade, habilidade e conhecimento tanto operacional quanto ambiental.

Na empresa não existe equipes ambientais. O que a empresa possui são autoridades representativas, por exemplo, um determinado encarregado de uma área específica da empresa fica responsável pelas rotinas operacionais de produção dentro das normas determinadas pela empresa, assim como as questões que envolvam atividades ambientais como coleta seletiva, coleta e armazenagem de óleos. Deste modo cada encarregado de um setor é o responsável e responde pela política e ações resultantes que aconteçam durante o processo fabril.

O gestor da qualidade e meio-ambiente frisa que esta política interna visa a conscientização e responsabilidade de cada setor. Caso um determinado setor não esteja operando em conformidade aos padrões estabelecidos, todos os indivíduos que nele atuam são encaminhados para um novo treinamento, contudo se as falhas persistirem a empresa vale-se de punições, como suspensão, advertências, corte de cesta básica, para corrigi-las.

Inicialmente a empresa enfrentou certa resistência por parte dos funcionários, em relação à coleta seletiva. O gerente atribui tal resistência à cultura local, uma vez que a maioria dos colaboradores alegava não ter sentido separar os resíduos dentro da organização sendo que no município não havia coleta seletiva. A estratégia adotada foi investir em conscientização local, ou seja, fazer com que os membros se comprometessem a atuar de forma correta dentro da empresa, e a partir de então tentar levar para comunidade em geral.

Atualmente a conscientização já se encontra em nível considerado aceitável dentro da corporação. O gestor reconhece que o desafio ainda é grande no sentido de promover a conscientização municipal referente aos aspectos ambientais.

A avaliação de desempenho é embasada em alguns critérios que são mensurados mediante dados em planilhas e metas mensais: cada mini-fábrica tem seu histórico estabelecido em planilhas de rendimentos, perdas, produção, consumo de matérias-primas. Com base nos formulários de desempenho, é estabelecido metas mensais por meio de cronoanálises, ou seja, uma análise do tempo e movimentos necessário para a conclusão dos procedimentos de modo que se obtenha o máximo aproveitamento, desta forma a organização estipula o índice de produção, índice de refugo, destinação correta de resíduos, preenchimento de relatórios adequadamente; posto de serviço organizado, utilização de EPI.

Com base nas exigências da normativa ISO 14001, a empresa deve possuir programas de gestão ambiental assim como a alta direção da empresa deve prover recursos para que os programas implementados venham realmente funcionar dentro do ambiente empresarial, neste sentido a empresa adota programas de recompensas. Como exemplo, o gerente cita as “mini-fábricas”, que são cada unidade produtiva (máquina) existente na empresa. Neste programa os funcionários são avaliados mensalmente, para checagem se não há nenhum desvio das metas. Caso as metas sejam cumpridas com o decorrer do tempo vai se acumulando pontos ou perdendo-se pontos. Ao acumular 300 pontos, os colaboradores são premiados com um salário mínimo da categoria pertencente.

Sob o ponto de vista do entrevistado, cada área dentro da empresa coopera para a gestão integrada, contudo na visão do mesmo, a função de RH na empresa deve se limitar a fazer suas atribuições básicas, sem se envolver com questões estratégicas.

4.3 Gestão ambiental na empresa

A empresa possui certificações de gestão da qualidade para fornecedores do setor automotivo (ISO TS 16949:2009), certificação de controle e monitoramento contínuo dos processos (VDA 6.3), ISO 14001 e ISO 9001:2008. Na visão do gestor, a implantação ocorreu naturalmente, sendo que as maiores dificuldades encontradas no processo de implementação do sistema se deram em função das licenças certificadoras, como a licença de operação, bombeiro, Ibama e a própria licença ambiental; devido a morosidade dos órgãos expedidores e a burocracia existente, principalmente o Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul (IMASUL). Segundo o entrevistado, a liberação foi conseguida faltando menos de dez dias para o prazo final do processo. Caso tal prazo não fosse obedecido o processo seria cancelado.

A organização já realizava o levantamento sobre as necessidades de treinamento voltado a qualidade, com a implantação do SGI, a área de RH teve de fazer o levantamento das necessidades de treinamento, com relação ao atendimento das questões ambientais exigidas pela ISO 14001.

Uma das mudanças realizadas foi à inserção de exigências ambientais nas descrições de cargos oferecidos pela empresa. Desta forma, a medida que se contrata um funcionário já se verifica o atendimento de pré requisitos ambientais inerentes a função, assim como a aplicação do treinamento adequado. Os treinamentos se dão tanto internamente como externamente à empresa, porém o foco maior se dá no treinamento interno, isto é, com os funcionários no âmbito da produção.

Outro ponto abordado pelo entrevistado é que a normativa ISO 14001 exige que além dos colaboradores internos, todos aqueles que atuam em nome da empresa recebam treinamento adequado sobre os aspectos ambientais, em especial os impactos causados e a questão da qualidade. Como exemplo de principais impactos, o entrevistado aponta o consumo de água, contaminação do solo e efluentes devido à existência de saís de tratamento de elevado impacto, poluição atmosférica e geração de resíduos.

A empresa possui uma política ambiental integrada nas políticas de produção, de qualidade e recursos humanos, tal tática foi adotada no intuito de evitar o surgimento de equipes distintas operando sistemas distintos, elevando seus custos operacionais. Segundo o gerente em um futuro próximo, pretende-se integrar a esta gestão um novo programa de segurança total no trabalho.

A organização criou indicadores ambientais, tendo quatro programas já em andamento; destaca-se a “reutilização da água”, o qual atualmente mantém meta de reaproveitamento de no mínimo 70% da água utilizada no processo produtivo, encaminhando-a para descarga do banheiro, irrigação do jardim e reutilização no resfriamento das máquinas e processos químicos. Após a utilização, a água é enviada a estação de tratamento de efluente própria onde recebe tratamento e sai livre de metais pesados. Vale ressaltar que existe um planejamento para aumentar a reutilização desta água em pelo menos 90%.

Em relação à gestão de energia elétrica existe preocupação com os horários de pico, ou seja, aqueles horários que a comunidade como um todo esteja usufruindo em grande quantidade, neste sentido a empresa busca reduzir o consumo da mesma para evitar sobrecarga de transmissão. Para tanto no período que compreende das 18 às 20 horas é adotado um ritmo menor de produção e acompanhamento do consumo energético nos medidores da empresa. Em conjunto com a fornecedora de energia local foi definido um nível de consumo que a organização deveria manter durante este lapso de tempo.

Quanto às matérias-primas utilizadas pela empresa, seja ela de origem plástica, metal ou celulose, o gerente afirma que sua destinação final é planejada e atende as

especificidades das normas ambientais. A sobra de aço é vendida como sucata, os papéis e plásticos são destinados à reciclagem, neste sentido a empresa adota programa de coleta seletiva e mantém parceria com outra empresa local responsável pela coleta e destinação deste material.

Já as matérias-primas classificadas como de alta periculosidade, caso dos sais de tratamento térmicos e iodados de tratamento superficial, é destinada para uma empresa terceirizada capacitada no tratamento e destinação correta deste tipo de resíduo. Outra política na empresa é o aproveitamento interno dos materiais recicláveis em especial papéis, papelão e caixas utilizados no acondicionamento, embalagens de ferramentas para entrega, rascunhos dentre outros.

A política ambiental da organização é comunicada a comunidade e aos seus funcionários por meio de uma placa na portaria da empresa, local onde está exposta para os funcionários e para toda a comunidade, além do *website*. No que diz respeito ao ambiente interno, a difusão da política inicia-se assim que o colaborador ingressa na fábrica, por meio de treinamento e integração à política local, recebe ainda cópia da política interna, tanto de qualidade como em aspectos ambientais e em cada setor tem uma cópia disponível anexada à parede e periodicamente são feitas reciclagens, através de treinamentos da política ambiental, bem como de outros procedimentos que serão considerados chave.

A empresa mantém canal de comunicação entre comunidade externa e colaboradores e o sistema de SGI. Neste sentido, a empresa mantém em sua portaria formulários onde pessoas externas a empresa podem sugerir melhorias e fazer reclamações à empresa. Logo em relação aos funcionários, a empresa disponibiliza uma área dentro da mesma, próxima à entrada do galpão fabril central, chamada praça de qualidade. Neste local existem indicadores anexados à parede, mesas e alguns bancos para descanso, além disso, formulários para os funcionários fazerem sugestões ou queixas.

Existe avaliação de desempenho ambiental por meio de indicadores, que são verificados mensalmente, com metas determinadas, como por exemplo, diminuir o uso de água, e aumentar a reutilização da mesma; diminuir o uso de energia elétrica, manter a produção sem que haja ocorrências ou danos ambientais; redução dos resíduos orgânicos provenientes das refeições, uma vez que tais resíduos somente poderiam ser doados para a criação de ração animal, mediante o recebedor possuir autorização ambiental para tal. Deste modo os resíduos orgânicos são entregues aos cuidados da prefeitura local, já que não se encontrou portadores de autorização para beneficiamentos de ração animal na região, que por sua vez, a Prefeitura os encaminha ao aterro sanitário. Entretanto, existe uma preocupação com o índice quantitativo de resíduos orgânicos gerados, para facilitar o cumprimento da meta de redução, realizou-se um trabalho com relação ao cardápio de alimentos fornecidos aos funcionários. Como por exemplo, a substituição de frutas como banana por maçã, utilização de carnes que possuam menor quantidade de osso.

Segundo o entrevistado, existe uma grande preocupação da empresa com os possíveis impactos ao meio ambiente, geração de resíduos perigosos, que caso não tratados ou manuseados de forma correta podem agredir o meio ambiente de forma drástica. Por conta disso, existe todo um planejamento sistêmico obedecendo as normativas ISO para gerenciar os processos.

4.4 Discussão dos resultados encontrados

Constatam-se evidências no sentido de que a empresa analisada possui algumas práticas de uma gestão de recursos humanos “verde”.

Dentre as práticas apresentadas pela empresa pesquisada a que obteve maior notoriedade foi **treinamento**, apoiando as conclusões de Wehrmyer (1996), Jabbour e Santos (2006), Freitas, Jabbour e Gomes (2011) e Teixeira, Jabbour e Jabbour (2012), que

afirmam que a educação, o treinamento e o desenvolvimento ambiental consciente são fundamentais para a gestão dos recursos naturais, assim como para gestão ambiental. Sobre tal conjuntura, é justo afirmar que as práticas de formação, capacitação, treinamento e educação é uma das mais relevantes em prol da gestão de recursos humanos verde, uma vez que o fato dos colaboradores possuírem uma gama de informações suficientes para lidar com as questões ambientais que possam vir a interferir em suas atividades contribui não somente para o correto desempenho da função, mas também auxilia no engajamento e conscientização com questões ambientais.

Outra justificativa para tais práticas ser a mais difundida na empresa, pode estar diretamente relacionada à normativa ISO 14001, que determina o implemento de treinamentos ambientais em seus requisitos para certificação, como a empresa pesquisada apresentou certificação na referida norma, subentende-se que tais medidas realmente predomine frente as demais. Porém outra variável que está atrelada ao treinamento e de relevância a GHRM a descrição de cargo, também foi encontrada na empresa.

No que se refere ao **desenvolvimento gerencial** não foi encontrado evidências que a empresa de fato invista no oferecimento de cursos de formação para gestores, visando assim ampliar sua gama de capital humano capacitado e especializado tanto em relação a questões produtivas quanto em questões gerenciais. Por tanto, não é possível concluir que haja uma integração direta entre a formação oferecida e práticas ambientais adotada pela empresa. Neste sentido especialmente Freitas, Jabbour e Gomes (2011) ressaltam que uma empresa pode identificar as oportunidades e gargalos em relação às questões ambientais, quando a mesma obtiver capital humano qualificado.

No que refere à prática de **avaliação de desempenho**, o acompanhamento dos funcionários acontece mensalmente por meio de critérios ambientais e ao final do ano ocorre à divulgação dos resultados em relatório de desempenho corporativo, corroborando a idéia de Ventura e Oliva (2010) de por meio da avaliação constante de desempenho contribui para o desenvolvimento da empresa, visto que as práticas mais significativas em prol da organização são avaliadas por programas que demandam padronização postural e maior coerência para com os critérios predefinidos.

Sob o aspecto de **recompensas e remuneração** pautado em ações verdes, observa-se um intento por parte da empresa com a adoção do programa “mini-fábrica”, onde por meio do estabelecimento de índice de geração de resíduos juntamente com outras metas e mediante seu respectivo cumprimento a mesma gratifica a frente operária. Nesse sentido, as práticas de recompensas legitimam os argumentos de Matos e Quelhas (2008), de que os valores, princípios e as vantagens competitivas das empresas estão voltados para a valorização das pessoas; agindo assim como uma maneira de reconhecimento e incentivo aos funcionários, ou seja, a ocorrência de recompensas não financeiras e financeiras podem elevar o comprometimento dos funcionários em relação às táticas e práticas ambientais.

Sobre a **autonomia e poder de decisão**, embora o empreendimento busque adotar comunicação participativa, durante a entrevista não foi possível evidenciar a existência de incentivo ao diálogo, a valorização de opiniões diversas, o comprometimento e a iniciativa dos colaboradores com as questões ambientais. Não podendo desta forma caracterizar os argumentos de Freitas, Jabbour e Gomes (2011) e Wehrmyer (1996) de que apoiar ao sistema de gestão ambiental através do diálogo e motivação dos empregados é positivo, uma vez que tais táticas podem resultar diretamente no envolvimento e comprometimento dos mesmos, garantindo assim a prosperidade das iniciativas ambientais.

Massoud, Daily e Bishop (2011), alertam que para o alcance do sucesso é fundamental que haja **trabalho de equipe** entre todos os colaboradores, criando deste modo um processo sinérgico no intuito da implantação e atuação de boas práticas ambientais. Não obstante a isto Araújo e Mendonça (2009) atribuem esta preocupação das

empresas com os aspectos sustentáveis do desenvolvimento e responsabilidade sobre os impactos ambientais à pressão crescente dos consumidores contemporâneos e forte estratégia mercadológica que tais aspectos podem representar.

Apesar de estar entre as determinantes da avaliação e possuir elevado valor para a categorização efetiva do gerenciamento ambiental, a variável da **cultura organizacional** não foi ponderada em função da subjetividade do método de pesquisa adotado, não sendo possível detectá-la com clareza irrefutável.

Outro aspecto que merece menção é em relação à comunicação utilizada para se relacionar com o meio externo e interno. É que embora a empresa obtenha destaques em outras práticas de *GHRM*, sua comunicação mostra-se pouco abrangente no sentido de demonstrar suas preocupações ambientais para a sociedade.

5 Considerações finais

Perante o paradigma atual, de crescer reduzindo ou eliminando os impactos ao meio ambiente, ao mesmo tempo utilizando de forma eficiente os recursos, os aspectos produtivos ou prestação de serviços, a utilização cada vez menor de recursos não renováveis e o alcance do reconhecimento como empresa responsável socioambientalmente trazem desafios às organizações e desta maneira surgem indagações no sentido de como gerenciar de forma adequada todos esses requisitos. Nesse sentido, a moderna Gestão de Recursos Humanos pode ter um papel preponderante contribuindo para a efetiva gestão ambiental como evidenciado nas seções anteriores.

Em resposta a problemática e ao objetivo proposto, pode-se afirmar que, com base exclusivamente nas evidências disponibilizadas durante a entrevista não se pode concluir que a empresa avaliada apresenta uma gestão de recursos humanos que contribui efetivamente para a gestão ambiental em um segmento considerado de alto impacto ambiental. Contudo, existem ressalvas, uma vez que dentre as sete práticas pesquisadas sobre *GHRM*, a empresa pontuou em cinco (descrição de cargos, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas).

Outro fator a se ponderar, refere-se à ocorrência de boas práticas ambientais, principalmente no que converge a implantação de programa de reciclagem e consumo, de modo que através da substituição de alguns materiais utilizado tornasse possível reduzir drasticamente os resíduos sólidos, o consumo de efluentes líquidos e reaproveitamento dos mesmos.

A prática de *GHRM* com maior proeminência encontrada na pesquisa foi o treinamento o que pode ser explicado em razão de ser uma exigência da norma ISO 14001.

Percebe-se que, em contramão ao que propõem Freitas; Jabbour e Gomes (2011) e o escopo inicial do presente estudo, no caso analisado é a variável ambiental que exerce influência sobre a gestão de recursos humanos na empresa, visto que na visão do gestor, o papel da área de RH se restringe ao aspecto operacional.

Este estudo apresenta limitações, sendo que a mais relevante está no levantamento das informações da empresa que, em razão da política interna, não foi possível realizar a observação das questões ambientais de um modo mais abrangente. De tal modo, na ocorrência de estudos futuros, sugere-se o aprofundamento das pesquisas por meio de estudo de caso, acrescentando as fontes de evidências com protocolos de observação e entrevistas com os gestores da área de Recursos Humanos e outras áreas ligadas à gestão ambiental. Recomenda-se também a adoção da triangulação de coleta de evidências proposta por Yin (2005) com acompanhamento dos processos “in loco”.

Uma vez que a *GHRM* é uma abordagem inovadora, originada no cerne de uma perspectiva evolutiva da Gestão de Recursos Humanos, a mesma se faz presente como uma

teoria com escassas evidências empíricas principalmente nacionais. Mediante esta acepção, espera-se que o presente estudo contribua com a prática empresarial, bem como para estudos vindouros.

Referências

ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: Um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 10, n. 2 Mar./Abr. 2009.

CLAVER, E. et al. Environmental management and firm performance: A case study. **Journal of Environmental Management**, v. 84, p. 606-619, 2007.

DAILY, B.; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

FERNANDEZ, E., JUNQUERA, B.; ORDIZ, M. Organizational culture and human resources in the environmental issue. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 4, p. 634-656, 2003.

FREITAS, W. R. S.; SOUZA, M. T. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. In: XV Seminários em Administração da USP (SEMEAD), 2012, São Paulo. **Anais...**, 2012.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; GOMES, A. F. Gestão Ambiental: Um novo desafio para os profissionais de recursos humanos. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas** v. 16, n. 1, p. 29-47, Jan./Jun., 2011.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; MANGILI, L. L. Construindo organizações sustentáveis com o suporte da gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma empresa brasileira considerada exemplar. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacional, **XIV SIMPOI**, São Paulo, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B. F. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 4, p. 364-372, 2004.

HALE, M. Training for environmental technologies and environmental management. **Journal of Cleaner Production**, v. 3, n. 1-2, p. 19-23, 1995.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: Uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão&Produção**. São Carlos, v.13, n.3, p.435-448, Set./Dez., 2006.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 1, p. 51-58, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; JABBOUR, A. B. L. de S.. A importância dos fatores humanos no desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: estudo de casos. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 4, 2009.

JABBOUR, C. J. C.; TEIXEIRA, A. A., OLIVEIRA, J. H. C. E SOUBIHIA, D. F. Managing environmental training in organizations; theoretical review and proposal of a model. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 21, 6, p. 830-844, 2010.

JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. de S.; KANNAN, G.; TEIXEIRA, A. A.; FREITAS, W. R. de S. Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 129-140, 2013.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr. 2008.

MASSOUD, J. A.; DAILY, B.F.; Bishop, J.W. Reward for environmental performance: using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations, **Int. J. Environment, Workplace and Employment**, v. 4, n.1, p.15–31, 2008.

MASSOUD, J. A.; DALY, B. F.; BISHOP, J. W.: Perceptions of environmental management systems - An examination of the Mexican manufacturing sector. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 1, p. 5-19, 2011.

MATOS, S. ; QUELHAS, O. : Organizações humanas sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológica, um foco na gestão de pessoas. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**. v.2, n. 2, p. 51-68, Mai./Ago. 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, S. L. S.; ROSSI, G. B. A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência: um estudo exploratório na cidade de São Paulo. **Revista de Administração**, v. 38, n.1, p. 46-57, jan./fev./mar. 2003.

MULLER-CARMEN, M.; JACKSON, S.E.; JABBOUR, C.J.C.; RENWICK, W.S. State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue, **German Journal of Research in Human Resource Management**, p. 99-16, 2011.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. **Verde e competitivo**. In: PORTER, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PRESTON, L. (2001). Sustainability at Hewlett-Packard: from theory to practice. **California Management Review**, v.43, n.3, p.26-37.

RENWICK, D.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. *Green HRM: A review, process model, and research agenda*. Working Paper Series 08-01, The University of Sheffield, UK, 2008. Disponível em: <http://www.shef.ac.uk/management/staff/profile/renwick.html>. Acesso em: 24/02/2009.

RIMANOCZY, I.; PERSON, T. Role of HR in the new word of sustainability. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001: sistemas de gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: a theoretical framework and case studies. **International Journal of Production Economics**, 140, 318-329.

VENTURA, V. L. S.; OLIVA, E. C.: Mudanças nas práticas de Gestão de pessoas em Função da adoção do programa SASSMAQ – Um estudo nas empresas de transporte rodoviário de cargas perigosas do Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 4-23, Jan./Jun. 2010.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22 n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005