

GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO DO PROJETO ECOLOGIA HOTEL METROPOLIS

RESUMO

Mais do que nunca, o lixo é pertinente na organização da gestão ambiental. Os padrões de vida capitalistas fazem a população consumir sempre mais, tornando indiscutível para onde vai todos os restos e resíduos gerados por esse consumo. Diante do exposto, o objetivo desse trabalho, consiste em analisar a gestão ambiental, desenvolvida por uma empresa visando responder algumas indagações: a adoção do modelo de gestão ambiental pela empresa causou uma efetiva mudança de comportamento nos empregados? Essa mudança tem alcance de uma conscientização ecológica? Existem indicadores ou formas para avaliar o resultado efetivo das ações do projeto sistema gestão ambiental? Pode-se afirmar que existe uma correlação entre o nível de conscientização e a diminuição da produção de resíduos sólidos por meio do processo de reciclagem, reaproveitamento e redução os chamados 3 R's? O trabalho dá-se com o levantamento do referencial teórico pertinente ao estudo: tipos de lixo e os processos de reciclagem e reaproveitamento, Mudança Planejada, Gestão Ambiental como Processo de Mudança Cultural. E uma pesquisa descritiva que trabalha com os dados ou fatos, contextualizado-os com a realidade em um estudo de caso do Hotel Metropolis em Recife. Esta forma de pesquisa permiti a observação, registro, análise e a correlação dos fatos e suas conexões a outros fenômenos. Os dados quantitativos serão submetidos a tratamento estatístico simples, de modo a permitir o conhecimento do comportamento dos empregados em relação ao SGA e a entrevista da gestora será analisada quanto ao conteúdo.

PALAVRAS-CHAVE:

Lixo, mudança e gestão ambiental

INTRODUÇÃO

O lixo, na linguagem técnica, é sinônimo de resíduos (sólidos e orgânicos) e rejeitos, representados por materiais descartados pelas atividades da sociedade. O rápido crescimento das cidades, da atividade produtiva e da ocupação física desordenada ocasionou uma maior produção de lixo e uma escassez de áreas destinadas à colocação do mesmo. Conseqüentemente, a saúde da população foi afetada, principalmente em áreas pouco desenvolvidas, devido a problemas como a poluição do solo e das águas.

A mudança dos hábitos de consumo advindos da Revolução Industrial não aconteceu da noite para o dia, consolidou-se durante o decorrer do século XX, mas a questão é: o que fazer com tanto lixo? O ideal seria que todos nós evitássemos o acúmulo de detritos, reduzindo o consumo excessivo, reaproveitando e reciclando. Entretanto, ainda hoje, no Brasil, grande parte dos resíduos coletados não tem destinação apropriada. São jogados, sem nenhum cuidado, em áreas periféricas das cidades.

Felizmente, existem soluções para dispor o lixo de forma correta, sem acarretar prejuízos ao ambiente e à saúde pública. Nos últimos anos trinta anos, nota-se uma tendência mundial em reaproveitar cada vez mais os produtos descartáveis, por meio de processos de reciclagem, o que representa economia de matéria-prima e de energia fornecida pela natureza.

Algumas iniciativas da sociedade civil sobre o assunto são percebidas como a criação do Fórum de Lixo e Cidadania, que hoje é composto por mais de 56 instituições. Neste espaço, as entidades debatem as questões sociais que estão atreladas à gestão de resíduos sólidos. Um exemplo de empresa que já concretizou esta preocupação é a Rede Hotéis Accor,

que terá seu programa descrito e estudado neste trabalho, por meio de um estudo de caso realizado em umas das suas unidades, Parthenon Metr p les de Recife.

1.1 Problema e objetivo da pesquisa

No contexto do ambiente empresarial, apesar de grandes empresas já trabalharem com projetos de reciclagem, ainda não foi possível identificar bibliografia, pesquisas e publicações que tenham se dedicado a avaliar o nível de conscientização das pessoas envolvidas e o grau de alcance dos projetos. E como   possível imaginar a existência de correlação entre a conscientização das pessoas e a redução da produção do lixo, estudos devem ser desenvolvidos no intuito de reafirmar, comprovar e mensurar essa relação.

A avaliação ou *feedback* dos projetos e das ações na área de educação ambiental, reciclagem, reaproveitamento e redução poderá nos apontar acertos que servirão de referência ou, de ponto de partida para construção de novos modelos de implementação de sistemas de gestão ambiental.

Diante do exposto, o objetivo desse trabalho, consiste em analisar a gestão ambiental, desenvolvida por uma empresa visando responder algumas indagações: a adoção do modelo de gestão ambiental pela empresa causou uma efetiva mudança de comportamento nos empregados? Essa mudança tem alcance de uma conscientização ecológica? Existem indicadores ou formas para avaliar o resultado efetivo das ações do projeto sistema gestão ambiental? Pode-se afirmar que existe uma correlação entre o nível de conscientização e a diminuição da produção de resíduos sólidos por meio do processo de reciclagem, reaproveitamento e redução os chamados 3 R's?

1.2 Metodologia

O presente trabalho utiliza-se de uma metodologia denominada exploratória, de natureza descritiva qualitativa, pois segundo Vergara, 2004, a investigação é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, como foi caso do presente trabalho. Desenvolve-se portanto, um estudo baseado em um estudo de caso.

O estudo de caso é a técnica mais precisa e aconselhável para o seu desenvolvimento, pois segundo Vergara, 2004, este método permite o aprofundamento e o detalhamento de uma determinada situação. No caso específico deste trabalho, procura-se entender de que forma a implementação de um projeto de SGA (Sistema de Gestão Ambiental) influencia a mudança de comportamento dos empregados.

O trabalho d -se com o levantamento do referencial teórico pertinente ao estudo e uma pesquisa descritiva que trabalha com os dados ou fatos, contextualizado-os com a realidade. Esta forma de pesquisa permiti a observação, registro, análise e a correlação dos fatos e suas conexões a outros fen menos. Os dados quantitativos serão submetidos a tratamento estatístico simples, de modo a permitir o conhecimento do comportamento dos empregados em relação ao SGA e a entrevista da gestora será analisada quanto ao conteúdo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os tipos de lixo e os processos de reciclagem e reaproveitamento

O lixo urbano é uma mistura heterog nea de materiais oriundos da atividade humana. Sua composição física varia de acordo com a cidade e a zona de onde é coletado. Conseqüentemente, a geração *per capita* de lixo   maior quanto mais densamente habitado for

o núcleo urbano onde reside o indivíduo, requerendo procedimentos cada vez mais complexos para a coleta e tratamento de lixo produzido.

Para entender melhor a tecnologia de tratamento do lixo, deve-se conhecer a sua classificação:

- Lixo urbano: formado por resíduos sólidos em áreas urbanas, incluindo-se aos resíduos domésticos os efluentes industriais;

- Lixo domiciliar: formado pelos resíduos sólidos de atividades residenciais, contém grande quantidade de matéria orgânica, plástico, lata, vidro;

- Lixo industrial: nem todos os resíduos produzidos pelas indústrias podem ser designados como lixo industrial. Algumas indústrias urbanas, como as padarias, produzem resíduos semelhantes aos domésticos; os demais resíduos podem ser enquadrados como lixo especial, etc;

- Lixo especial: resíduos, geralmente os industriais merecem tratamento, manipulação e transporte especial. São eles: pilhas, baterias, embalagens de combustíveis, remédios ou veneno.(www.lixo.com.br)

Alguns materiais que sempre aparecem na composição do lixo, independentemente da variação percentual de sua presença, tais como papel, plásticos, metais, madeiras, latas, vidros, borrachas, trapos de panos, por sua grande utilização industrial são bastante procurados e podem ser reutilizados.

Outro componente do lixo urbano é denominado resíduo orgânico, proveniente das sobras e daquilo que não é utilizado na atividade alimentar, tais como, cascas, sementes, alimentos envelhecidos. Por serem resíduos de alta atividade biológica facilmente se decompõem. Um terceiro componente notável é aquele material que não possui característica de reaproveitamento industrial, não são matérias orgânicas sendo por isso, chamados de rejeitos ou inertes. São os constituídos pela areia, material de varrição, calça, etc... Existem também os produtos que contaminam a natureza como pneus, lâmpadas fluorescentes, inseticidas, herbicidas, restos de tintas.

O lixo industrial ou resíduo proveniente da atividade industrial deve passar por tratamento específico com o propósito de minimizar o impacto ambiental. A reciclagem, o reaproveitamento e a redução do lixo compõem, pois um tripé de ações que deve integrar a gestão ambiental de uma empresa. Na reciclagem, os rejeitos gerados passam por uma triagem para separar os objetos que podem ser reciclados. Em seguida, são acondicionados de forma adequada e destinados a locais apropriados como aterros sanitários e/ou incineradores com recuperação de energia e controle de emissões.

A Associação Mineira de Defesa do Ambiente (AMDA), conforme informações dispostas em seu site consideram que a reciclagem resolve parte do problema do lixo, afirmando que: “A reciclagem é uma opção para solucionar, em parte, o problema. Ela proporciona o reaproveitamento de resíduos inertes (plásticos, vidros, metais, etc.) e resíduos orgânicos (restos de frutas, legumes e de alimentos em geral, folhas, gramas, etc.) panos, lâmpadas, pilhas, baterias, espelhos, vidros planos e outros objetos”.

(www.amda.org.br)

E após o processo de reciclagem? Os materiais podem ter vários usos. O papel reciclado, por exemplo, pode ser utilizada em caixas de papelão, sacola, embalagens para ovos, bandejas para frutas, papel higiênico, cadernos e livros, material de escritório, envelopes, papel para impressão, entre outros. Já os plásticos reciclados podem ser utilizados em garrafas e frascos, exceto para o contato direto com alimentos e produtos farmacêuticos (salvo as exceções previstas em legislação específica vigente), baldes, cabides, pentes, madeira plástica, cerdas, vassouras, escovas (produtos com fibra), sacolas, painéis para construção civil, e outros mais.(Maeli Estrela, SLU, 2002).

Geralmente, os metais são transformados novamente em lâminas de aço usadas por vários setores industriais – de automóveis às fábricas de latinhas para conservas. O alumínio também é encaminhado para a fundição e estará presente na indústria de autopeças e na fabricação de novas embalagens. Os vidros são conduzidos novamente para as indústrias que trabalham com esse material, sendo utilizados como matéria-prima na fabricação de produtos afins.

Segundo PONTING (1995, p. 24), a Revolução Industrial foi um período de transição histórica que causou enorme impacto ambiental. Segundo o autor, a época foi marcada pelo crescimento da utilização dos recursos da terra, pelo livre acesso à energia que impulsionou a produção industrial e o consumo desordenado dos recursos naturais.

Para LEFF (2002), a problemática ambiental, refletida nas altas taxas de poluição e acúmulo de lixo, degradação do meio e na crise dos recursos, surgiu nas últimas décadas do século XX. O desenvolvimento frenético e o uso inconsciente dos recursos alteraram as condições ambientais e comprometeram a qualidade de vida das futuras gerações.

A década de 1970 foi marcada por ações reguladoras e de controle ambientais. A Conferência das Nações Unidas, em Estocolmo, contou com a participação de 113 países, e teve como principal contribuição à mudança de enfoque para gestão ambiental. Este problema deixou de ser visto como uma luta utópica para tornar-se uma busca de opções reais para as questões ambientais.

A crise energética ocorrida nesta década trouxe dois novos temas a esta luta, a racionalização do uso da energia e a busca por alternativas energéticas de fontes renováveis. A este novo conceito de racionalização, ou redução do consumo extra e no desperdício, reforçou nas comunidades os incentivos a reciclagem e ao reaproveitamento de resíduos como “valorização energética” (GONÇALVES, 1994).

Acidentes ambientais ocorridos na década 1980 provocaram uma reativa preocupação com o meio ambiente no mundo. Nesta década, foi publicado um Estudo da Comissão Mundial das Nações Unidas para o meio ambiente, denominado “Nosso futuro comum ou Relatório de Brundtland”. Este relatório introduz no mundo os princípios do desenvolvimento sustentável.

A consolidação desta preocupação se deu na década de 1990. O termo qualidade ambiental passou a compor a rotina das pessoas. As empresas estimuladas pelas normas de gestão ambiental buscam a racionalização da utilização dos bens não-renováveis, adotando e promovendo a filosofia dos 3 Rs (redução, reciclagem e reaproveitamento). Samyra Crespo (2004), indica que a consciência ambiental subiu de patamar na escala de importância para os brasileiros em muito pouco tempo e este fenômeno, segundo a autora é reflexo de vários estímulos internos e externos, mas o maior deles foi a Rio-92. A temática do meio ambiente em empresas no Brasil ganhou espaço nas décadas de 1980 e 1990.

Naquele momento, o país assistia a um crescimento da atividade industrial ocasionando impacto ambiental e passou-se a reconhecer a importância da relação economia - meio ambiente, traduzida no termo ecoeficiência. Segundo Almeida (2004, p.137) uma empresa ecoeficiente conhece o sistema natural onde ela atua e sabe que a utilização excessiva dos recursos naturais pode causar um dano ambiental que pode levar a uma perda social e econômica. “A busca de ecoeficiência na produção passa até pela não produção”. A desmaterialização e a customização são tendências que permitem a percepção e o direcionamento da produção de bens e serviços reduzindo o desperdício. Quando são produzidos menos bens e serviços que o consumidor não deseja, diminui a geração de rejeitos. Isso trouxe implicações fundamentais à prática organizacional, ressaltando a importância de se preparar e planejar as mudanças, não apenas nas tarefas, mas também no contexto de cultura ambiental.

As respostas às essas pressões internas e externas seguem três linhas básicas de acordo com DÁLIA MALMON (1994): uma de adaptação à regulamentação vigente, no que se refere ao impacto ambiental, incorporando instrumentos de controle de poluentes que não modificariam a cadeia produtiva; outra, a flexibilização e adaptação, modificando processos e produtos (inclusive embalagem) tornando-se mais competitivos, menos poluentes ou até mesmo reduzindo desperdícios e favorecendo a reciclagem. Essas ferramentas podem promover um diferencial competitivo; a última mais no sentido de pro-atividade, antecipando possíveis problemas. Integra-se, assim, a função ambiental ao planejamento estratégico da empresa.

Porém, como toda proposta de mudança organizacional, a gestão ambiental não será completamente eficaz se o seu planejamento não ocorrer de maneira participativa, envolvendo em todas as suas etapas, todos os níveis hierárquicos na formulação de um novo perfil para a gerência e seus empregados, com relação às suas atitudes e comprometer-se com o Sistema de Gestão Ambiental. Essa participação será a garantia do sucesso na implementação do Sistema de Gestão Ambiental, resultando em uma mudança de comportamento, que refletirá em mudança na cultura organizacional.

2.4 A Gestão Ambiental como Processo de Mudança Cultural

Um grande desafio está sendo proposto a todas as grandes e pequenas empresas – mudar. Esse procedimento está intimamente ligado à quebra de paradigmas não só da instituição, mas também de cada indivíduo que a compõe. Ora, torna-se até mesmo redundante falar disso, já que conceitualmente uma instituição precisa de pessoas para existir. Estaríamos, então, entrando no campo da sociologia e da Psicologia Social para compreendermos quais os processos que se formam em torno de uma organização.

Várias mudanças estão em curso nos seios das organizações. A respeito delas Peter Drucker (1995) sintetizou uma mudança importante ocorrida na vida das empresas, que diz respeito ao papel dos gerentes: *“Você precisa aprender a gerenciar em situações nas quais não tem autoridade de comando, nas quais você não é controlado nem está controlando. Esta é a mudança fundamental”*.

As organizações são administradas em cima de certas “doutrinas”. O século XXI trouxe novas perspectivas e algumas mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas importantes. Nesta ótica antigos conceitos de gestão foram reformulados e outros surgiram. (WOOD, 1992)

Sabe-se que uma empresa passa por diversos ciclos em sua existência, que precisa reavaliar todos os seus conceitos, de tempos em tempos, para permitir seu crescimento e desenvolvimento. Em cada ciclo, a responsabilidade pela transformação cabe tanto aos dirigentes, quanto aos seus empregados que devem sentir-se intimamente envolvidos com o processo que vai acontecer, reforçando as idéias de Drucker, de que nos novos tempos de mudança da autoridade de comando, não existem controladores e controlados. A responsabilidade é igualmente distribuída.

Brasil e Cook (apud Wood, 1992, p. 76 e 234), consideram que os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social, as instituições e estruturas, e que, a maioria muda em resposta à crise, o que justifica um grande número de insucessos na efetivação de mudanças.

Outra abordagem para compreensão da mudança é dada pela visão das organizações como sistemas abertos, adotada pelo enfoque sistêmico e contingencial, que considera o ambiente fator determinante das práticas administrativas a serem adotadas. De acordo com

March (apud Wood, 1992 p.7): “*Nessa perspectiva, considera-se que as organizações estão em mudanças contínuas e que a maior parte delas ocorre simplesmente em resposta a alterações do meio ambiente*”.

Dado seu caráter complexo e multifacetado, o estudo da mudança deve permitir uma série de interpretações ou abordagens, devido às restrições inerentes a qualquer uma das perspectivas a ser realizada de maneira interativa e complementar. Nesta linha, uma primeira abordagem para compreensão da mudança é dada por O’Toole, citado por Wood (1995 p.418). Para ele os fatores-chave para uma mudança cultural são: “*que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização, que haja participação em todos os níveis hierárquicos e que a mudança se dê de forma holística*”.

Uma outra abordagem citada por Assunção, 2000, entende a cultura organizacional como sendo uma expressão do comportamento organizacional momentâneo. Neste conceito estático, a mudança só é levada em consideração na comparação do caráter organizacional passado. O desenvolvimento organizacional, por outro lado, compreende numa seqüência de eventos por meio dos quais, a mudança deve se articular e acontecer. Este conceito possui um caráter dinâmico e nessa perspectiva, Want (1990) classifica a mudança em cinco situações:

Por opção - quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão;

Operacional - para fazer frente a deficiências específicas;

Direcional - quando uma alteração é necessária;

Fundamental - quando a própria missão é alterada, e total - em casos mais críticos, como a eminência de falência.

Em outra visão, observa-se que as organizações hoje se deparam com um ambiente extremamente dinâmico e que as mudanças devem fazer parte dos valores das organizações atuais. A velocidade destas mudanças deve acompanhar esta realidade “virtual”, o que exige das empresas uma constante atenção para detectar, no ambiente, as possíveis causas da mudança e planejá-la, respeitando o tempo de cada organização e seus valores. De acordo com esta perspectiva as empresas devem adotar uma postura pró-ativa e responder aos estímulos externos que provocam mudanças enquanto eles ainda são sutis.

Nesta linha, Robbins (2002) cita algumas forças que provocam a mudança:

Forças para a Mudança

Forças	Exemplos
<i>Natureza da Força De Trabalho</i>	<i>Maior diversidade cultural. Aumento de profissionais. Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas.</i>
<i>Tecnologia</i>	<i>Computadores mais rápidos e mais baratos. Programas de TQM. Programas de reengenharia.</i>
<i>Choques Econômicos</i>	<i>Colapso dos preços dos imóveis na Ásia. Desvalorização do rublo. Alterações nos preços do petróleo.</i>
<i>Competição</i>	<i>Concorrência globalizada. Fusões e consolidações, e; Crescimento do comércio eletrônico.</i>
<i>Tendências sociais</i>	<i>Atitudes em relação aos fumantes. Casamento mais tarde entre os jovens. Popularidades de veículos tipo esportivos.</i>
<i>Política Internacional</i>	<i>Colapso da União Soviética. Abertura dos mercados da China, e; Negros no poder na África do Sul</i>

Fonte: 2002, p.526.

Deal e Kennedy (1982, p.282) acreditam que “*mudar transforma os valores das organizações de tal modo, que as mudanças muitas vezes ocorrem sem um propósito definido*”. Os autores fazem uma reflexão sobre o tempo da mudança, afirmando que ela acontece em seu tempo próprio e que não se está considerando o tempo necessário para sua interiorização. Portanto não podemos esquecer que mudanças profundas são resultantes de quebras de paradigmas e atingem as relações humanas. Isso não ocorre da noite para o dia. O tempo da mudança deve ser respeitado, pois em alguns casos esse respeito é um aliado na proteção das empresas contra os modismos de gestão que surgem a cada dia.

Até este ponto pode-se concluir, baseando-se nas citações de O’Toole (1985), Want (1990), Robbins (2002), Deal e Kenned (1982) quais são os fatores chaves para o sucesso da mudança podem ser resumidos em cinco pontos:

- 1) Conhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança;
- 2) Comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas;
- 3) Esforço especial no treinamento;
- 4) Dar tempo ao tempo;

Encorajar a mudança como fator de adequação ao meio.

Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários modificados e dinâmicos. Essas organizações têm buscado a adaptação. Não há opção à mudança. Elas têm abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças. A verdade é que nos últimos anos, muitos foram os motivos para que grandes mudanças ocorressem. Se por décadas as empresas não se preocupavam com aspectos como, a integridade de seu empregado, seus desejos e questões relativas a recursos humanos, agora, têm que se preocupar.

O outro foco da atenção das empresas, e para qual é exigida mudança de postura, é referente ao seu relacionamento com a sociedade civil e às questões relativas ao uso recursos naturais e ao resultado do mesmo sobre o meio ambiente.

As organizações para permanecer no mercado estão constantemente buscando variáveis que garantam a sua competitividade e qualidade. Os diferenciais competitivos de hoje, podem ser apenas *commodities* amanhã. Portanto as empresas precisam a todo o momento se adequar as novas leituras destes conceitos. Por exemplo, a partir da mudança do perfil da sociedade, as variáveis como preço, designs e rapidez na entrega, não agregam mais valor na competitividade das empresas, pois se tornou *commodities*. A qualidade ambiental pode ser vista como uma opção para manter uma boa competitividade.

Ishikawa (1993) define qualidade sob uma perspectiva ampla, interpretando-a como qualidade do trabalho, de serviço, de informação, de processo, de sistemas, etc. O autor salienta, que “*o controle de qualidade começa e termina com a educação. Quanto mais forem educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e o próprio funcionário*”

Valle (2000), afirma que, “a gestão da qualidade ambiental é parte inseparável da gestão da qualidade total, que deve ser perseguida pelas empresas que pretendam se manter competitivas e seguras em seus mercados, cada dia mais exigentes e globalizados”.

A “revolução de Qualidade”, segundo *Schmidheiny*, comprovou a capacidade que o setor empresarial tem em gerir as mudanças fundamentais do planejamento e ação, adequando-se as novas tendências de mercado. Na opinião do autor, mesmo quando os objetivos perseguidos são aparentemente opostos, como agora com a conservação ambiental, versus a redução de custos e competitividade. Por fim o autor acredita que os processo, as ferramentas e os resultados obtidos pelas empresas que adotaram o sistema de qualidade total como modelo de gestão, formaram uma base para construção de uma gestão sustentável. E que a excelência ambiental será encarada por estas empresas apenas como uma extensão natural desse conceito.

Arelado ao conceito de qualidade total, surgiu um novo significado a qualidade de vida. Essa abordagem mais ampla é assimilada pelo empresariado, que responde com uma nova ferramenta de gestão a responsabilidade social. Esta ferramenta tem sido foco de muita discussão e várias organizações e autores têm publicado suas definições próprias.

O Conselho Empresarial Mundial de Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*) se reuniu na Holanda, em 1998 para fazer esta discussão e dela surgiu um conceito de responsabilidade social que foi adotada por todos os países participantes.

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. (MELO NETO, p.90)

A mudança na cultura organizacional, com já foi dito anteriormente, é possível e deve ser realizada com planejamento, para que os objetivos propostos realmente sejam alcançados. Os motivos mais frequentes para que ela ocorra são, os ganhos de competitividade, a redução de custos, a melhoria ou recuperação da imagem, etc. Alguns autores já mencionados no presente trabalho apontaram algumas forças que podem causar a mudança. No entanto, existem publicações apresentam pressões específicas da variável ambiental.

De acordo com *Kinlaw*, as pressões sobre as empresas para que respondas às questões ambientais incluem os seguintes aspectos:

- ✓ a observância da lei: a quantidade e o rigor cada vez maiores das leis e regulamentos;
- ✓ multas e custos punitivos: as multas por não-cumprimento da lei e os custos incorridos com as respostas a acidentes e desastres;
- ✓ culpabilidade pessoal e prisão: indivíduos estão sendo multados e ameaçados de prisão por violar as leis ambientais;
- ✓ organizações ativistas ambientais: em níveis internacionais, nacional, estadual e local;
- ✓ cidadania despertada: os cidadãos estão buscando uma série de canais pelos quais possam expressar seus desejos ao mundo empresarial;
- ✓ sociedades, coalizões e associações: estão se pronunciando e dando início a programas que possam influenciar um comportamento empresarial voltado ao meio ambiente;
- ✓ códigos internacionais de desempenho: os Princípios Valdez, a Carta do Meio Empresarial Pelo Desenvolvimento Sustentável, desenvolvida pela International Chamber of Commerce estão criando pressões globais para o desempenho ambiental responsável;
- ✓ Investidores ambientais conscientes: os acionistas estão atentados mais ao desempenho e à posição ambiental das empresas, pois minimiza o risco de multas, custos e custas de processos;
- ✓ Preferência do consumidor: os consumidores estão em busca de empresas e produtos “verdes”;
- ✓ Mercados globais: a concorrência internacional existe hoje, no contexto de uma enorme gama de leis ambientais que não mais permitirão que as empresas dos países desenvolvidos exportem sua poluição para os países em desenvolvimento;
- ✓ Política global e organizações internacionais: uma variedade de organizações e fóruns internacionais exercem uma pressão direta sobre as nações o que afeta o mundo empresarial;
- ✓ Concorrência: as empresas que estão adotando o desempenho sustentável estão descobrindo novos nichos de mercado, os nichos “verdes”.

Seguindo nesta mesma linha, Miranda Samúdio e Dourado (1997) ressaltam que, dentre as principais fontes de pressão em relação à conservação dos recursos ambientais, pode-se destacar: os consumidores “verdes”, os grupos de pressão e as empresas de seguro.

2.5 Mudança Planejada

A mudança da cultura organizacional deve ser um processo resultante de muitas ações planejadas, ou seja, primeiro deve-se estudar a cultura, conhecer suas nuances e a partir desse estudo, detectar quais os atuais valores não correspondem mais com as necessidades da organização. O gestor e planejador da mudança devem sugerir novos valores, introduzir novas formas de fazer, tendo, nessa fase, o treinamento como uma boa ferramenta de sensibilização.

SENGE, (2000), acredita que com o passar do tempo, reações a estes novos valores serão percebidas e novos padrões de comportamento individual irão surgir. É fundamental observar as primeiras reações para garantir que a mudança siga o caminho traçado pelo planejamento. O conjunto das diferentes respostas individuais é que ajudará a preparar o terreno para uma mudança de cultura organizacional efetiva.

Citaremos abaixo, os passos a serem seguidos para que ocorra a mudança planejada o que, Peter Senge chama de evolução cultural:

1º - Esclarecer o propósito. Detectar os problemas concretos em seu negócio que levam ao impasse cultural, definindo onde a empresa quer chegar com a abertura e o aprendizado proposto. Seguindo a linha de que a cultura é um conjunto de pressupostos básicos aprendidos por elementos de um grupo, modificar esta cultura é o mesmo que modificar as atitudes básicas que estes elementos devem ter dentro do grupo. Tais atitudes são muitas vezes repetidas por anos e a resistência a elas é natural e não deve ser encarada de outra forma.

2º - Reunir um Grupo de Estudantes Culturais. Separar um número de pessoas envolvidas diretamente nas áreas que participaram da mudança para se fazer um diagnóstico real do problema.

3º - Artefatos visíveis. Listar todos os sinais, na empresa, que indiquem com ocorrem às coisas no ambiente de trabalho. Quais as regras, os hábitos, procedimentos etc.

4º - Valores Introjados. Fazer um levantamento daqueles valores que já fazem parte da rotina dos funcionários.

5º - Pressupostos culturais. A partir da lista de artefatos e do conjunto de valores pode-se avaliar as contradições da em empresa em relação ao que ela pratica e o que ela prega.

6º - Estreitamento do Diagnóstico cultural. Ouvir grupos, mas não dispense as investigações individuais. Observar a diferença da fala da empresa no treinamento para os novatos e na reciclagem para funcionários antigos. Questionar sobre conflitos hipotéticos.

7º - Intervenção Formal. Reunir os grupos e apresentar a dicotomia entre os valores propostos e a realidade da empresa. Criar formas diferentes de resposta aos problemas não atendidos pela cultura atual. A partir destas respostas que deverão ser criadas coletivamente é que se dá início ao processo de mudança efetivo. (Senge, Peter – 2000 – capítulo 02).

Finalmente, para garantir o sucesso da mudança, devemos entendê-la, respeitando fato de que mudança deve ser vista como evolução da cultura, devendo ser usada como ponto de partida e não simplesmente destruída. Por outro lado, não se pode esquecer que a cultura é um conjunto de artefatos, valores, e pressupostos vivenciados diariamente pelas pessoas como verdade absoluta. Qualquer abalo nessa verdade criará naturalmente uma resistência. No entanto, se todos estes elementos forem observados poderemos conduzir a cultura para o caminho que melhor atenda as necessidades momentâneas da empresa.

3. Estudo de caso:

3.1. Princípios e diretrizes da política ambiental do Hotel Metropolis

Em pesquisa realizada no *site* e na empresa, pode-se observar que já existe uma institucionalização da responsabilidade ambiental.

A ecologia parece ser um valor muito claro e importante para a rede Accor de hotéis e a materialização destas políticas ambientais teve seu “marco legal” em 1997, por meio da publicação da Carta Ambiental Accor, na França. O sistema de gestão ambiental no Parthenon Hotel conta com ferramentas tecnológicas, conhecimentos técnicos na área de arquitetura e paisagismo que buscam uma harmonia entre meio ambiente e o estilo Accor.

A rede ACCOR de Hotéis atua em Recife em parceria com a ASPAN. A Associação Pernambucana de Defesa da Natureza existe a mais de 25 anos com objetivos culturais e técnico-científicos na área do meio ambiente. Durante toda a sua trajetória, atuou junto a sociedade organizando palestras e seminários, denunciando irregularidades aos órgãos competentes, produzindo material informativo e realizando pesquisas de cunho sócio-ambiental.

No Parthenon Metropolis as atividades em parceria com ASPAN (Associação Pernambucana de Defesa da Natureza) visam promover a sensibilização e a formação dos empregados para a temática ambiental. São estes os exemplos de ações que fazem do Parthenon Metropolis Hotel uma empresa sintonizada com o desenvolvimento sustentável. O SGA (Sistema de Gestão Ambiental) envolve também à parte de conscientização dos empregados e clientes.

A rede Accor em 1999 apresentou a Carta Ambiental para as suas unidades brasileiras. O Hotel Parthenon Metropolis, escolhido como estudo de caso desse trabalho, assumiu um compromisso público, divulgado em seu *site* institucional, um compromisso de praticar medidas de proteção ao meio ambiente. A proposta de promover a conscientização do empregado só estará em sintonia com o desenvolvimento sustentável, se esta resultar em uma real mudança de comportamento, vide fórmula supra citada.

A crescente preocupação com o meio ambiente é resultado de uma profunda reflexão da sociedade mundial. Garantir o bem estar e o futuro das próximas gerações é tão importante quanto fazer produtos cada vez melhores utilizando-se processos aperfeiçoados e ambientalmente corretos. Muitas empresas vêm desenvolvendo políticas ambientais que orientam e ditam diretrizes para o “desenvolvimento sustentável” de suas atividades.

O Sistema de Gestão Ambiental abrange todas as unidades da rede Accor no mundo, inclusive no Parthenon Metropolis Hotel, de Recife, foco de estudo deste trabalho. O estudo de caso se baseia na proposta do Parthenon Metropolis em conscientizar seus empregados da importância da preservação do meio ambiente. Ao final do trabalho, após análise e confrontação dos dados coletados com a bibliografia pesquisada, concluir-se-á se houve ou não modificação comportamental de seus empregados.

Verificar, ainda, se houveram ações que objetivaram esta mudança, o seu alcance e se a mudança vem sendo acompanhada ou de alguma forma mensurada. A preocupação com o desenvolvimento sustentável, o compromisso com a preservação e a promoção de uma gestão ambiental refletiram na evolução da legislação ambiental brasileira.

Hoje a atenção das empresas, na questão ambiental é uma realidade. Por isso, muitas delas vêm aprimorando ações e procedimentos tendo por base uma visão responsável e moderna da exploração sustentável dos recursos naturais e suas repercussões nas esferas econômicas e sociais.

Os resultados são visíveis: ganho de competitividade, reconhecimento interno e externo, economia de uma forma geral enquanto a empresa vai assegurando qualidade de vida para as atuais e futuras gerações.

A partir da associação que se faz nessa pesquisa entre a atividade do programa de Sistema de Gestão Ambiental e a necessidade de mudança de comportamento dos dirigentes, planejadores e empregados em relação à problemática do lixo, nesta parte do Referencial teórico apresentam-se os conceitos fundamentais que permitem associar os temas reciclagem, mudança de comportamento e mudança da cultura organizacional.

3.2. Análise de dados:

Utilizando os dados coletados no Metrópolis Hotel de Recife e ao confrontá-los com a bibliografia estudada, foi possível destacar e correlacionar algumas variáveis para que se chegasse a estas considerações finais.

As primeiras oito questões do questionário tiveram o objetivo de formar o perfil do entrevistado, além de permitir uma avaliação da possibilidade de existência de correlação entre o tema abordado nesta pesquisa e as variáveis que compõem o perfil, como gênero, escolaridade, idade, tempo de empresa.

As questões de 09 a 15 tiveram o objetivo de descrever e analisar a concepção, implementação e manutenção do projeto ecologia, na ótica dos empregados. Este cenário, construído pelos dados qualitativos e quantitativos levantados, foi confrontado com a bibliografia estudada a fim de verificar os sucessos e os possíveis insucessos, nos permitindo propor ações que retifiquem os erros cometidos, ou que garantam no futuro resultados mais eficientes.

Dos entrevistados, 87% dizem conhecer o projeto ecologia (questão 9) e 87% confirmam a sua participação na implementação ou conhecem alguém que o fez (questão 10). Estas questões tinham o propósito de avaliar a participação dos empregados na implementação do programa ambiental, levando em consideração a abordagem de O'Tole que indica a participação dos empregados como fator-(chave). Este resultado converge quantitativamente com a teoria de mudança planejada, tendo como um dos pontos-chave a participação de diferentes níveis hierárquicos.

Apesar do resultado de 87% ser significativo nas questões apontadas anteriormente, ele entra em conflito com o resultado da questão 12, onde 100% dos entrevistados reconhecem que a empresa estimulou os seus empregados a participar da concepção do programa e das ações relativas a ele. (questões 10 x 12)

Bem, se todos entrevistados afirmam que empresa estimulou os funcionários a participar da concepção do programa e na definição das ações, fica difícil explicar o fato de que 13% de empregados não participaram e nem conheciam alguém que tivesse participado da implantação do projeto ecologia. A pergunta é, onde se perderam estes 13%?

Examinado os resultados das questões 10, 11 e 13 constatei que os mesmo 13%, que responderam negativamente a questão 10 o fizeram nas demais questões. Portanto, dos 13% que afirmam que os objetivos e as expectativas do projeto não foram bem explicados pela administração na implementação, 100% garante que não houve uma definição clara do papel, nem da participação de cada colaborador nas ações do Projeto. A definição do papel e a participação são fundamentais para que o colaborador se sinta co-responsável pela mudança, segundo Drucker, este compartilhamento acaba com a idéia de existe controlador e controlado.(questões 11 e 13)

Na tentativa de encontrar a razão desta perda de 13% relacionou-se, primeiramente, esta porcentagem com outros resultados até chegar a constatações curiosas, como por exemplo, que dos 13 % citados acima, 100% são mulheres, entre 21 e 26 anos, solteiras e sem filhos (questões 01, 02, 04, 06, 07 x questões 10, 11 e 13).

Dos empregados entrevistados, 27% se encontram entre 21 e 26 anos, e 100% são mulheres. Destas, 50% respondeu sim e 50% não para as questões 10, 11 e 13, o que nos leva a conclusão de que outra variável estaria influenciando o resultado destas questões.

Ao analisar o tempo de empresa, questão 04 percebeu-se uma diferença importante: 100% dos empregados que estão entre 21 e 26 anos e que têm menos de dois anos de empresa responderam negativamente às questões citadas no parágrafo anterior.

Esta constatação aponta para uma possível falha no primeiro contato dos empregados com o Projeto Ecologia, pois não estão sendo definidos claramente os objetivos, as expectativas do programa, nem o papel e a participação de cada colaborador nas ações do Projeto.

Apenas 40% dos entrevistados participaram de treinamentos e orientações uma vez, dos quais 60% têm menos de dois anos de empresa (questões 15 e 4). Considero que o aumento na quantidade e frequência dos treinamentos, uma forma de minimizar as falhas de comunicação diagnosticadas anteriormente, como catalisador na assimilação dos valores propostos pelo projeto. Esta conclusão foi resultado da comparação estabelecida entre a bibliografia e a estatística das questões 15, 04, 19.

Os valores são componentes importantes da cultura. A interiorização destes valores pelos empregados, em última análise, os levaria a assumi-los como verdade, que compartilhariam em todos os ambientes nos quais eles estivessem inseridos. Ao ser questionada sobre as maiores dificuldades enfrentadas na implementação, Adriana, gerente do hotel, não hesitou em dizer que o mais difícil é a resistência cultural; “mudar os valores das pessoas é muito difícil. Quando ocorrem as palestras, é maravilhoso todos se envolvem! Mas parece que com tempo, os aprendizados se apagam e tudo fica esquecido.”

A questão 19 teve o objetivo de medir o alcance do projeto, não apenas em ações diretas, mas principalmente nos ambientes que extrapolam o organizacional. Dos 40% que participaram apenas uma vez de treinamentos/orientações, 100% afirmam que a família não conhece o Projeto Ecologia e, 83% das famílias destes empregados não participam do Projeto.(questões 15,19 e 20).

Por outro lado, dos 60% que estiveram em treinamentos/orientações mais de uma vez, 33% têm menos de 24 meses de empresa e 78% das famílias conhecem e participam de alguma maneira do Projeto. Acredito que o tempo de empresa só é relevante na medida em que, aparentemente, os treinamentos ofertados são anuais.

O importante é entender que a proposta não se resume em aumentar quantitativamente os treinamentos. O fundamental é acrescentar uma maior frequência, criatividade e participação, pois estes serão grandes fatores motivacionais para os funcionários. Por exemplo, as palestras de sensibilização que ocorrem eventualmente no Metropolis Hotel são frutos de uma parceria com a ASPAN (Associação Pernambucana de Defesa da Natureza). Tal instituição é uma ONG que atua em diversas ações. Por que não deixar a cargo dos empregados a definição dos temas destas palestras? Sendo um pouco mais ousada, por que não criar um “Ciclo de Palestras”, onde cada setor ficaria responsável por um tema, sobre o qual deveria pesquisar e sob a orientação da ASPAN, ministrar eles mesmo a palestra? Estas são algumas das ações que poderiam ser discutidas e implementadas, com o objetivo de potencializar a abrangência do Projeto sem comprometer a sua aplicação prática.

Um outro dado importante é que apesar de 93% dos empregados identificarem na sua rotina de trabalho algum tipo de ação relacionada ao projeto ecologia, apenas 53% dos entrevistados reconhece a si e aos seus colegas como agentes multiplicadores do Projeto Ecologia. Já entre os 47% dos entrevistados não concordam com essa afirmativa, 50% o fazem por acreditar que o próprio empregado não tem um interesse real no assunto. Outros 40% afirmam que não se sentiram motivados uma vez que não participaram da concepção e

da definição de ações do projeto ou não compreenderam o objetivo do programa. (questões 16 e 17).

Este resultado indica que não existe um momento de feedback dos funcionários em relação às ações desenvolvidas. A criação deste espaço é uma outra sugestão, que considero relevante, pois os empregados poderiam expor suas experiências, interpretações e sugestões pessoais. As informações coletadas neste espaço poderiam ser utilizadas para aprimorar o SGA, mas existem ganhos subjetivos que favoreceriam o comprometimento dos empregados sem coerção direta da gerência.

Todos os empregados parecem entender que a reciclagem na empresa é uma questão de preservação ambiental, mas não têm clareza da sua participação neste projeto, pois ao serem questionados acerca da sua participação – direta ou indireta – em algum programa ambiental, apenas 54% responderam que sim e a empresa foi o local apontado por todos onde essas práticas se dariam (questão 26).

As questões 16 a 30 tinham o objetivo de descobrir e medir o grau de consciência e comprometimento adquirido pelo funcionário ao participar de um Sistema de Gestão Ambiental. Através de perguntas que intercalavam a realidade na empresa com a vida cotidiana destes empregados, busquei confrontar as ações e opiniões sobre o mesmo assunto dentro e fora do ambiente de trabalho. O grau de interiorização dos valores vividos dentro da empresa poderá modificar o comportamento do indivíduo em convivência social, é o que estes dados obtidos nesta primeira pesquisa podem começar a nos comprovar.

Os resultados obtidos e mensurados pela rede Accor se limitam a quantidade de material destinado à reciclagem, ao consumo de energia e água (dados retirados da entrevista com a gestora) “A consciência nunca foi medida e é uma preocupação minha como gestora” revela Adriana Helena.

No que se refere a análise das questões ligadas a conscientização, obteve-se resultados surpreendentes. Por exemplo, 47% das famílias dos entrevistados conhecem o projeto ecologia, sendo que 53% participam de alguma forma das ações do projeto.(questões 19 e 20).

Ao serem questionados se percebem alguma mudança na sua vida pessoal, 73% dos funcionários afirmam que sim e reafirmam o compromisso quando dizem que, por iniciativa própria, procurariam um meio de preservação e melhoria do meio ambiente (questões 23 e 24). Tais iniciativas e posturas pessoais dos entrevistados foram também constatadas através de outras respostas ao questionário, como por exemplo, o fato de que 80% deles manifestaram preferência por embalagens recicláveis ao consumir algum produto e 53% realizam, em suas residências, coleta seletiva.

A questão de número 30 demonstrou uma abertura e uma percepção numericamente significativa, por parte dos empregados em transferir e adaptar conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho para o convívio social. Os conhecimentos e idéias adquiridos por 94% dos entrevistados, no trabalho são úteis para eles e para suas famílias.

4. Conclusão

O Sistema de Gestão Ambiental do Hotel Metropolis teve seu processo de implementação concomitante à inauguração da unidade, em Recife, o que descaracterizaria a possibilidade de avaliação do processo de mudança, pois não teríamos um cenário de gestão anterior. Contudo foi verificado um processo de mudança comportamental dos empregados que, na sua maioria, não tinham interesses despertados acerca da importância das questões ambientais.

Apesar do SGA já ser realidade no Metropolis Hotel, a mudança ainda não se consolidou, pois encontrou problemas de conceituação e de definição de papéis e responsabilidades. O conceito de “meio ambiente”, por exemplo, não foi trabalhado junto aos

funcionários. Como garantir, então, que os empregados compreendam a melhor forma de gerir alguma coisa sobre a qual não se tem conhecimento? Como evitar que cada um interprete individualmente e traga a sua interpretação para a cultura proposta?

A participação do colaborador e o reconhecimento das ações individuais como uma forma de preservação, ocorrem ainda de maneira superficial e confusa, como pudemos observar nos resultados. A rede Accor estava atenta às pressões externas e, assumindo uma postura pró - ativa e ousada, implementou o Projeto Ecologia, mas pessoalmente acredito que o potencial desta proposta vem sendo desperdiçado. Este quadro seria revertido se houvesse a compreensão da mudança planejada e se trabalhasse diretamente com o desenvolvimento do capital humano.

Voltando ao Metropolis Hotel, existe uma pré-disposição, agora comprovada pelos resultados desta pesquisa, que parte significativa dos empregados, tende a incorporar conhecimentos adquiridos na empresa em suas vidas pessoais. Diante desta constatação cabe aos gestores do Metropolis Hotel, seguir a linha de conduta da rede e ousar. Abrir o canal de comunicação usando uma linguagem que toque os empregados, como relacionar a proposta de qualidade de vida individual e coletiva com a essencial proposta pelo projeto Ecologia.

Não perdendo de vista a sua área de atuação, que é a de hospedagem, o Hotel pode também relacionar a preservação ambiental, por meio do Projeto, com a manutenção dos clientes e com o fortalecimento de sua competitividade. Por fim, o Projeto possui uma capacidade real de promover mudança comportamental e o faz, mas o alcance, a profundidade e a consolidação desta mudança são o que, em minha opinião, estão sendo mal trabalhados.

4 REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

ABONILLA, José. **Mecquavidhu: a sociedade qual vivemos a anti-vida**. Belo Horizonte: Ed. Comunicação, 1999.

ALMEIDA, Fernando. In: Trigueiro, André (coord.) **MEIO AMBIENTE no SÉCULO 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003, p.123-137.

BENNETT, Steven J. **Eco-empendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental**. Trad. Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.

CRESPO, Samyra. Opinião Pública. In: Trigueiro, André (coord.) **MEIO AMBIENTE no SÉCULO 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003, p.59-74

_____ e LEITÃO, Pedro. **O que o brasileiro pensa da ecologia**. Rio de Janeiro: Brasil América, 1993.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças – 5 ed.**, São Paulo: Editora Afiliada, 1993.

FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente. **Lixo?: como destinar os resíduos sólidos urbanos**. 2ª ed., Belo Horizonte: FEAM, 1995. p. 47.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria – **Cultura e Poder nas Organizações** –25 ed., São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GONÇALVES, Luiz Cláudio. **Gestão Ambiental em Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MAIMON, Dália. Eco – Estratégias nas empresas brasileiras: realidade ou discurso?- **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, nº 4, p. 119-130, jul./ago. 1994.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru – **Teoria Geral da Administração -Da Revolução**

Urbana à Revolução Digital – 3 ed., São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MEDEIROS, E.G.; Ende, M.V.; SILVA, O. **Cultura s Organizações** Site: <http://gestro.urgs.br/adp/culturaorg_adpo14_2000_1.html> (18:56 – 21/09/2004)

MELO NETO, F. P.; C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: administração do terceiro setor**, 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 90.

MIRANDA, N. G. M; SAMUDIO, E. M. M; DOURADO, F. F. M. A estratégia de operações e a variável ambiental. **Revista de Administração de Empresas. FEA/USP**. São Paulo, v.32, nº1, p. 58-67, jan./mar.1997.

NASCIMENTO, Elimar do Nascimento, et. al. **No meio da rua**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

PONTING, G. **Uma história do mundo verde**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1995, p.24.

REINFELD, Nyles V. **Sistemas de reciclagem comunitária: do projeto à administração**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento Organizacional**– 9 ed., São Paulo: Editora Prentice Hall, 2001.

RODRIGUES, Francisco Luiz & GRAVINATTO, Vilma Maria. **Lixo- De onde vem? Pra onde vai?** , São Paulo: Editora Moderna, 1997.

SENGE, Peter. **A dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso das organizações**. Trad. Bazán. 3 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

TAVARES, Maria das Graças. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TRIGUEIRO, André. **Meio Ambiente no Século 21**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2003.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. **Mudança Organizacional: Uma Abordagem preliminar** – volume 32- nº3, julho-agosto, RAE , 2001.

Site: <<http://www.accorhotels.com.br>>

<http://gestro.urgs.br/adp/culturaorg_adpo14_2000_1.html> (18:56 – 21/09/2004)

<<http://www.academiasocial.com.br>>

<<http://www.amda.org.br>>

<<http://www.cempre.org.br>>

<<http://www.fboms.org.br/ongsbrasil/rio+10/importa.htm> 7:19 26/10/03>

<<http://www.ibeg.gov.br>>

<<http://www.lixo.com.br>>

<<http://www.aspan.org.br>>