

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Aluna: Gabriela Cristina Kaufmann¹
Professora Orientadora: Simone Sehnem²

Esta pesquisa teve como objetivo analisar quais as principais mudanças organizacionais que ocorreram para melhorar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) na empresa multinacional brasileira no ramo de atividade de processamento de carne - JBS. A metodologia utilizada foi à pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e análise dos dados descritiva. Para responder o objetivo geral foram utilizadas perguntas baseadas nas mudanças organizacionais e no Sistema de Gestão Ambiental. Embora as perguntas não foram respondidas diretamente pela parte responsável da companhia, as mesmas foram baseadas em relatórios e documentos disponibilizados pela empresa.

Pode-se evidenciar através da pesquisa, que muitas mudanças organizacionais ocorreram, para que de fato melhorassem o sistema de gestão ambiental implantado na organização, sendo elas na perspectiva estratégica, estrutural, tecnológica, humana e cultural, e que por fim trouxeram grandes benefícios tanto para a empresa quanto para o meio ambiente e a comunidade, com redução de desperdícios, aproveitamento de materiais, melhor qualidade no produto e na imagem institucional.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Ambiental, Mudanças organizacionais, Sustentabilidade

1 INTRODUÇÃO

Antes da realização de quaisquer mudanças, investimentos ou alterações relativas ao patrimônio da empresa, que visam o seu lucro, a organização passa a ser pressionada na modernização de seus sistemas de gestão, adaptando os processos produtivos a preservação ambiental, contribuindo para um desenvolvimento sustentável.

A conscientização do consumidor em relação à produção dos produtos e serviços, utilização e descarte, a cobrança das organizações por um ambiente mais limpo e saudável, tem se tornado cada vez mais importante, impondo às organizações a necessidade de mudanças, se adequando a nova realidade, vendo o ambiente como estratégia de negócio e fator de sucesso.

¹Aluno do Curso de Pós-Graduação, em nível de Especialização, em Desenvolvimento Regional Sustentável, UNOESC – São Miguel do Oeste/SC, E-mail: evolucao_contabil@outlook.com-Fone: (49) 99124-2450 – São Miguel do Oeste – Santa Catarina - Brasil.

²Professora Permanente do Mestrado Profissional em Administração da UNOESC, Doutorado em Administração e Turismo - UNIVALI, E-mail: simone.sehnem@unoesc.edu.br. Fone: (49) 99998-8832. Chapecó - Santa Catarina – Brasil.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é um conjunto de ações e recursos humanos, financeiros, tecnológicos organizados, os quais permitem que as empresas desenvolvam alternativas para identificar os aspectos ambientais e controlar os impactos significativos, de forma lógica, parcial e planejada, monitorando e incentivando a redução de custos, com a diminuição do desperdício, com análise cuidadosa da água, energia e geração de resíduos, com uma produção mais limpa e assim diminuindo os impactos ambientais. Nesta forma melhora a imagem da empresa e conquista novos mercados, pois a preocupação com o meio ambiente se torna um fator competitivo para a organização.

Pelo exposto, a questão da pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi: Quais as principais mudanças organizacionais que ocorreram para melhorar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) na empresa multinacional brasileira no ramo de atividade de processamento de carne - JBS?

Com base na questão de pesquisa, o principal objetivo deste artigo é analisar quais as principais mudanças organizacionais que ocorreram para melhorar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) em uma empresa multinacional brasileira no ramo de atividade de processamento de carne - JBS. Os objetivos específicos procuram: a) Caracterizar o que é um Sistema de Gestão Ambiental; b) Identificar as principais mudanças organizacionais que ocorreram para melhorar o sistema de gestão nas perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana e cultural.

A justificativa para a realização deste estudo é a importância da implantação de um sistema de gestão ambiental nas empresas, visando à sustentabilidade como elemento essencial para o sucesso competitivo e redução de custos, incorporando a responsabilidade social nas operações cotidianas da organização.

A seguir será apresentada uma breve revisão teórica sobre Sistema de Gestão Ambiental (SGA), bem como as mudanças organizacionais nas perspectivas estratégicas, estrutural, tecnológica, humana e cultural. Na sequência serão feitas algumas considerações sobre o método de pesquisa utilizado com apresentação dos principais resultados, finalizando com a conclusão do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscou-se neste capítulo apresentar conceitos que permitiram adquirir conhecimento referente ao Sistema de Gestão Ambiental e as mudanças organizacionais que ocorreram, com fundamentos de diversos autores e estudiosos do assunto.

2.1 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

A conscientização ambiental vem crescendo globalmente; em consequência as cobranças sociais aumentam sobre o meio empresarial a fim de que as organizações busquem um desempenho ambiental satisfatório, minimizando a sua potencialidade poluidora (SOARES; PIMENTA, 2011, p. 1), neste modo é preciso buscar alternativas que atuem na redução dos resíduos gerados e também buscando o seu reaproveitamento, adotando-se novos critérios para a seleção da matéria prima e tecnologias adotadas (DEGANI, 2003). Uma das alternativas utilizadas pelas empresas para minimizar seus impactos ambientais, passa a ser a implantação de um sistema de gestão ambiental (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

O sistema de gestão ambiental pode ser entendido como um conjunto de elementos da administração, voltados para a implementação da política ambiental da organização, com a finalidade de conhecer, prever e abrandar os impactos ambientais que essa possa gerar em consequência de sua operação, produto ou serviço (MOREIRA, 2004). Segundo Barbieri (2011, p. 15) esse sistema de gestão requer a formulação de diretrizes, definição de objetivos, coordenação de atividades e avaliação de resultados. Um dos benefícios da criação de um SGA é a possibilidade de obter melhores resultados com menos recursos em decorrência de ações planejadas e coordenadas.

Segundo Nahuz (1995, p. 5), os elementos para implantação do SGA são:

a) **política ambiental:** a organização deve definir e documentar sua política ambiental de maneira relevante às suas atividades; deve divulgá-la interna e externamente; e buscar sua melhoria contínua;

b) **organização e pessoal:** serão definidas e documentadas as responsabilidades e autoridades de todo o pessoal envolvido em atividades que possam causar impactos ambientais;

c) **normas ambientais e registro de efeitos:** serão definidos e mantidos os procedimentos adequados para conhecer toda a legislação ambiental aplicável à área de

atuação da organização. Além disso, serão estabelecidas e mantidas formas de identificar, avaliar e registrar os diversos tipos de impacto ambiental possíveis em sua área de atuação;

d) **objetivos e metas:** serão estabelecidos e quantificados os objetivos e metas ambientais compatíveis com as atividades da organização; • programa de gestão ambiental: um programa para atingir os objetivos e metas propostas será estabelecido e mantido, com todos os meios necessários: pessoal, recursos, tempo, organização etc;

e) **manuais:** serão elaborados e atualizados os manuais e a documentação necessários para implementar o programa estabelecido;

f) **controle operacional:** serão definidas as funções, atividades e os processos que possam afetar significativamente o ambiente, e sobre eles incidirão cuidadosos controles;

g) **registros:** a organização estabelecerá e manterá registros para demonstrar o preenchimento dos requisitos ambientais legais, além dos objetivos e metas alcançados;

h) **auditorias:** serão definidos critérios e procedimentos para a aplicação de auditorias ambientais periódicas;

i) **revisões:** o SGA deverá sofrer revisões periódicas para avaliar a sua eficácia, e buscar seu contínuo aperfeiçoamento.

A implantação de um SGA em uma organização auxilia na reavaliação do processo produtivo, buscando alternativas menos nocivas ao meio ambiente (OLIVEIRA; SERRA, 2010). Além de tudo melhora a sua imagem no mercado, tornando-se uma vantagem competitiva devido o aumento da consciência ambiental dos consumidores (DIAS, 2011).

Deste modo pode se dizer que adotando o Sistema de Gestão ambiental, os resultados e a qualidade dos produtos e serviços aumentam, indo além de apenas um processo de sustentabilidade, elas passam a utilizar os recursos naturais de forma racional, diminuindo o consumo de água e energia, adotando sistema de reciclagem, diminuindo o descarte de resíduos, criando produtos e reavaliando processos, reduzindo os impactos ambientais, conquistando assim novos clientes e fortalecendo os laços com os consumidores.

2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

“As mudanças organizacionais desempenham papel relevante para a sobrevivência sustentável das organizações no mundo competitivo atual” (SLIVNIK, 2008, p. 8). Nas últimas décadas um dos motivos provocadores de mudanças organizacionais, passou a ser a preocupação com a preservação do meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável, motivando algumas organizações a adotarem práticas de gestão ambiental, na busca pelo equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente (MATOS, 2011).

De acordo com Rigon, (2004) as mudanças organizacionais quanto a sua natureza estão relacionadas a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais), mercados alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilos de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos).

Nas mudanças estruturais, na perspectiva estrutural, a organização é percebida em função de suas normas e instruções que definem as ações dos indivíduos, a fim de obtenção de maior eficácia e eficiência. Assim, priorizam-se a abordagem referente aos objetivos organizacionais, à alçada das autoridades, a disciplina e os aspectos racionais (SOARES, 2007, p. 30).

As mudanças estratégicas, por sua vez compreendem questões referentes ao posicionamento da organização no mercado, à seleção de metas e objetivos, de produtos e de serviços, à configuração de políticas e de diretrizes, bem como aos processos de delineamento de estruturas, de sistemas técnico-administrativos e de gestão e desenvolvimento de pessoal (MONTEIRO, 1999, p. 3). Pode se entender que gestão estratégica é um conjunto de decisões e ações que ajustarão as organizações e o meio ambiente para atingir as metas organizacionais (VIEIRA, 2002).

Nas mudanças organizacionais, a formação de uma cultura organizacional é um processo no quais diversas variáveis como valores, crenças e mitos são encontrados. Exigir das pessoas amplas mudanças comportamentais sem oferecer um adequado suporte não significa uma verdadeira gestão de mudanças. Torna-se importante trabalhar a capacidade de adaptação, que por sua vez relaciona-se à aprendizagem organizacional (LEAL; SOUZA; ROCHA, 2008, p. 5).

As mudanças tecnológicas, segundo Clegg (1992, apud, Duque; Machado; Pelissari, 2007, p. 5) é um instrumento capitalista e é utilizada como um veículo de poder exercido para a reafirmação do controle organizacional pela administração, objetivando um maior controle do processo de trabalho, onde o indivíduo é considerado um mero instrumento, cuja mão de obra, da mesma forma que a tecnologia, deve ser usada o mais eficientemente possível.

As mudanças tecnológicas nas organizações são processos inevitáveis e um adequado e prévio conhecimento e conduta dos seus impactos sobre as relações de poder, clima e cultura, é fator preponderante para o seu sucesso. (DUQUE; MACHADO; PELISSARI, 2007, p. 2).

Já no que se refere às mudanças Humanas em uma organização, faz-se prioritário que haja uma gestão de poder e autoridade sobre as pessoas, normas, rotinas, procedimentos e políticas. Se o trabalho e o trabalhador forem mal administrados, não haverá desempenho (FIACO, 2006). “Cabe às organizações resguardar suas equipes, motivando-os e fazendo-os cooperar com resultados e comprometimento” (FRAGOSO, 2009, p. 308).

Ahmed (1997) aponta que, cabe as empresas harmonizar um ambiente adequado de trabalho, fortalecendo o clima de trabalho, bem como sua cultura organizacional, pois o lado humano tem papel decisivo para o processo de inovação das empresas. (apud UBEDA, SANTOS, 2008).

Por fim, pode-se dizer que as mudanças organizacionais são uma adequação as exigências do mercado, direcionando a organização para caminhos mais amplos e sustentáveis.

3 METODOLOGIA

Inicialmente foi feita uma pesquisa exploratória, para aproximação do assunto, obtendo coerência e clareza sobre o estudo proposto, através de fontes como livros, artigos científicos e trabalhos de conclusão de curso. A abordagem desta pesquisa é qualitativa, com análise dos dados descritiva.

Este estudo foi desenvolvido junto a uma multinacional brasileira, do ramo de atividade de processamento de carne - JBS, com adoção de um Sistema de Gestão Ambiental. A justificativa para a escolha desta empresa foi devido a seu elevado

compromisso e preocupação na questão de caráter ambiental, a qual tem grande importância em seu ramo de atuação.

A análise dos dados ocorreu em fevereiro de 2017. Entrou-se em contato com a empresa para marcar uma entrevista, porém a mesma, não teve disponibilidade de imediato, disponibilizando relatórios e documentos referente ao assunto estudado.

Para análise dos dados, foi elaborado um roteiro com perguntas, as quais foram respondidas através dos relatórios de desempenho, documentos e sites da empresa.

Sendo assim, a próxima seção descreve os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Conforme informações retiradas no site institucional da empresa, a JBS foi fundada em 1953, na cidade de Anópolis, Estado de Goiás, por José Batista Sobrinho. Com mais de seis décadas de história, a JBS é uma das líderes globais da indústria de alimentos, atuando na área de carne bovina, suína, aves, ovina todas in natura e processadas, produtos lácteos e derivados, couros, além de subprodutos bovinos, ovinos e suínos.

Conta com mais de 230 mil colaboradores no mundo, 140 unidades industriais, 20 postos de confinamento, 52 centros de distribuição, centenas de escritórios comerciais e administrativos.

A companhia, presente em mais de 20 países, possui um diversificado portfólio de produtos, com dezenas de marcas reconhecidas em todo o mundo. A companhia também atua em setores relacionados com o seu core business como couros, biodiesel, colágeno, sabonetes, glicerina e envoltórios para embutidos, bem como possui negócios de gestão de resíduos, embalagens metálicas e transportes, que apoiam a sua operação.

O diversificado portfólio do grupo conta com marcas reconhecidas em todo o mundo como Seara, Swift, Friboi, Doriana, Moy Park, Cabana LasLilas, Pilgrim's, Primo, Gold KistFarms, Pierce e 1855, entre outras.

Um dos seus objetivos é fornecer produtos de qualidade, presando muito pela sustentabilidade, a qual está presente desde a origem da matéria-prima, até o descarte

das embalagens dos produtos. Acredita que a inclusão dos princípios de sustentabilidade permite a empresa a ajudar na inovação e na evolução dos seus negócios e marcas.

4.2 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DA EMPRESA JBS

A implementação do SGA na companhia JBS foi iniciada em janeiro de 2011 e concluída em dezembro de 2012, em todas as operações de carne bovina, com o objetivo da preservação de poluentes, respeito a todas as requisições legais e estabelecimento de metas para a melhoria continua.

Dentre as etapas já implementadas e em andamento do SGA se encontram:

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Mapeamento dos aspectos ambientais	Identificação dos aspectos e impactos gerados pela empresa as quais possam afetar o Meio Ambiente. - Redução do consumo de água; - Tratamento de efluentes líquidos; - Gerir e controlar emissão de gases de efeito estufa; - Adequar o armazenamento e descarte de resíduos sólidos.
Definição da Política Ambiental	Minimização dos impactos ambientais causado pelas operações, de acordo com a legislação, regulamento e interesse da comunidade.
Criação de Comitês do SGA em todas as unidades industriais	comitê de sustentabilidade, responsável por cuidar e conectar todos os assuntos relacionados ao tema nos negócios da companhia, em seus aspectos globais.
Conscientização da Alta Administração	A conscientização da alta administração é um fator de suma importância para a implantação do SGA, é deste modo que os Comitês do SGA, são responsáveis na orientação da administração com relação aos riscos e oportunidades existentes nas ações de sustentabilidade.
Conscientização e comunicação interna;	Elaboração de campanhas participativas, mostrando a importância do engajamento da liderança e alinhamento a comunicação sustentável, fazendo com que ela esteja presente no dia a dia das pessoas.
Implementação de software para gestão de documentos	sistema de rastreabilidade e sistema tecnológico de monitoramento socioambiental.

Treinamento de Interpretação da Norma NBR ISO 14001:2004 para a equipe de Meio Ambiente e Comitês do SGA;	Todos os colaboradores recebem um treinamento específico relacionados a todos os tipos de questões ambientais.
Formação da equipe de Meio Ambiente em Auditores Internos da Norma NBR ISO 14001:2004	
Implementação de software para identificação e monitoramento da legislação ambiental aplicável e outros requisitos aplicáveis	sistema informatizado que realiza hoje o gerenciamento dos indicadores de meio ambiente e sustentabilidade das suas unidades produtivas, tais como, uso de água, geração e análise de efluente, consumo de energia, geração de vapor, geração de resíduos, transporte, gases refrigerantes, dados de produção, entre outros.
Elaboração de procedimentos e documentos do SGA, para monitoramento e controle operacional dos aspectos ambientais significativos.	toda a documentação da cadeia produtiva é catalogada em tempo real, através de um sistema informatizado. Cada unidade alimenta o sistema com essas informações periodicamente, com isso se torna possível acompanhar o desempenho individualmente de cada uma, permitindo melhor gestão para elaboração de planos de preservação e redução de impactos ambientais para cada região.
Certificação das fábricas na Norma NBR ISO 14001:2004 em 2013.	Certificada em 2013.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme tabela apresentada, a companhia, primeiramente mapeou os impactos ambientais gerados pelas suas atividades, reorganizou em 2013 o comitê de sustentabilidade, responsável por cuidar e conectar todos os assuntos relacionados ao tema nos negócios da companhia, em seus aspectos globais, tais como: identificação, abordagem e tratamento de assuntos críticos que resultem em riscos ou impacto nos negócios; acompanhamento e implementação de políticas, estratégias e ações específicas, e avaliação de propostas de investimentos em sustentabilidade. Investiu em um sistema informatizado que realiza hoje o gerenciamento dos indicadores de meio ambiente e sustentabilidade das suas unidades produtivas, tais como, uso de água, geração e análise de efluente, consumo de energia, geração de vapor, geração de resíduos, transporte, gases refrigerantes, dados de produção, entre outros. Cada unidade alimenta o sistema com essas informações periodicamente, com isso se torna possível

acompanhar o desempenho individualmente de cada uma, permitindo melhor gestão para elaboração de planos de preservação e redução de impactos ambientais para cada região.

Deste modo, o SGA permitiu a organização estudada, gerenciar o nível de desempenho ambiental, implementar melhorias em seus processos e consolidar novas Políticas Ambientais, promovendo benefícios como a conservação e otimização do uso dos recursos naturais; redução de emissões de poluentes atmosféricos e gases de efeito estufa; melhoria nos procedimentos operacionais ambientais; fortalecimento no relacionamento com o público, comunidade, órgãos ambientais, clientes, e demais públicos interessados; melhoria da imagem da Companhia e melhor utilização de insumos e recursos naturais.

4.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA JBS

Para atender os novos requisitos a companhia passou por revisões das estruturas. Com um alto volume de resíduos gerados nos frigoríficos e indústrias o Grupo, enfrentava dificuldades para o descarte consciente de embalagens. Criou então em cada planta o departamento ambiental e uma unidade de negócios de gestão de resíduos, que são galpões que separam, higienizam, trituram e preparam o material reciclável. Esse procedimento tem como objetivo a criação de novos produtos como resinas plásticas, sacos de lixos industriais, lonas e sacolas plásticas.

Também conta com modernas estações de tratamento de seus efluentes industriais, com o objetivo de minimizar os impactos ambientais gerados por suas atividades.

Em relação às mudanças estratégicas da empresa, cada diretoria regional criada tem autonomia para definir suas estratégias e direcionar suas ações de acordo com os desafios e oportunidades dos respectivos mercados em que atua. Duas estratégias destacadas foram à compra responsável, a qual a empresa possui o compromisso de garantir a origem responsável de toda a matéria-prima utilizada em seus processos, por meio do estabelecimento de critérios socioambientais aplicados a todos os seus fornecedores. Possui um sistema tecnológico de monitoramento socioambiental das fazendas para assegurar que nenhum dos seus fornecedores esteja envolvido com o

desmatamento de florestas, invasão de áreas protegidas, como terras indígenas ou unidades de conversão ambiental e uso de trabalho análogo ao escravo.

Também conta com a redução de custos e Eco eficiência dos Processos, contando com um plano de investimentos em melhorias técnicas e ambientais que inclui a priorização no uso de tecnologias que visem aproveitar melhor a matéria prima e mitigar os impactos ambientais, além de aperfeiçoar o uso de recursos naturais.

Ela possui como estratégia também para a redução do desperdício e impactos a natureza, a reeducação dos funcionários, a implementação de sistemas de reuso inteligente, os serviços de apoio e auditoria com propostas corretivas de melhorias no descarte diário. E conta com a unidade de negócio de gestão de resíduos, a qual proporciona uma economia circular quando presta serviço e ao mesmo tempo gera receita para cobrir os custos da operação do grupo, na busca pela sustentabilidade financeira.

Em termos de mudanças tecnológicas, a companhia conta com um Sistema de Rastreabilidade, que passa a ser uma importante aliada no gerenciamento de resíduos das plantas de suas unidades, sistema inteligente que garante destino seguro para os materiais recicláveis e não recicláveis gerados pela companhia. Conforme revista fator Brasil “Por meio dessa iniciativa, toda a documentação da cadeia produtiva é catalogada em tempo real, o que garante a manutenção do histórico dos resíduos gerados e o acompanhamento de todas as movimentações, desde a origem até sua disposição final”. Também investe em processos, pesquisa e tecnologia para promover a reciclagem e o descarte sustentável de materiais.

Em relação às mudanças humanas, após a implantação do SGA a companhia criou em cada planta um departamento de meio ambiente que responde a diretoria operacional. Esse departamento é gerenciado por um profissional qualificado e com conhecimento no ramo de sustentabilidade, responsável por implementar todas as ações ambientais, juntamente com uma equipe operacional treinada. Todos os colaboradores recebem um treinamento específico relacionados a todos os tipos de questões ambientais.

Foi criado também em cada planta um comitê de sustentabilidade que atuam junto à diretoria ambiental, o qual se reúnem trimestralmente e são responsáveis pela gestão de temas críticos e de oportunidades para os negócios da companhia e que, por consequência, podem gerar alto impacto positivo e negativo nas operações. Além disso,

fazem parte do escopo de trabalho do órgão a implementação de políticas, de estratégias e ações específicas, e a avaliação de propostas de investimentos em sustentabilidade.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, buscou-se levantar um breve histórico da empresa estudada. Após foi realizada uma análise dos dados pesquisados, o qual foi possível verificar que a companhia investe constantemente na melhoria dos seus processos produtivos em todas as suas plantas. A empresa está sempre em constante inovação, adotando práticas de proteção e preservação do meio ambiente.

A implantação do sistema de gestão ambiental na JBS iniciou em 2011 em todas as suas unidades, proporcionando a empresa ampliar seu compromisso com o meio ambiente, monitorando e reduzindo o seus impactos ambientais. Degani, (2003) já citado anteriormente, afirma que “é preciso buscar alternativas que atuem na redução dos resíduos gerados e também buscando o seu reaproveitamento, adotando-se novos critérios para a seleção da matéria prima e tecnologias adotadas”. O sistema de gestão ambiental tem sido uma das alternativas da empresa para alcançar esse objetivo. Implantou novas políticas ambientais, identificando os aspectos e impactos gerados pela empresa as quais afetavam o Meio Ambiente. Em cada planta, implementou software para identificação e monitoramento de suas ações ambientais, como sistemas socioambientais, sistemas de rastreabilidade e sistemas inteligentes. A empresa JBS precisou investir além de um sistema de gestão ambiental, em mudanças em sua estrutura organizacional. Matos (2011), também já citado anteriormente complementa que “um dos motivos provocadores de mudanças organizacionais, passou a ser a preocupação com a preservação do meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável, motivando algumas organizações a adotarem práticas de gestão ambiental, na busca pelo equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente”. Através das mudanças ocorridas e implantação de sistemas, passou a adotar o sistema de reciclagem, reutilizando a matéria-prima, diminuindo assim o descarte inadequado e transformando-os em outros produtos para comercialização, além de tudo, diminuindo o consumo de água e energia e a emissão de gases poluentes, gerando com isso receitas financeiras para a organização.

Em termos gerais pode-se dizer que a empresa JBS, passou a ser bem vista, resultando em uma imagem melhor no mercado, conquistando novos clientes, fortalecendo sua marca e preservando o meio ambiente.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral, demonstrar as mudanças organizacionais ocorridas para melhorar o Sistema de Gestão Ambiental na empresa multinacional brasileira, do ramo de atividade de processamento de carne - JBS. Para se atingir o objetivo proposto foram-se apresentados objetivos específicos de modo a responder as perguntas que ao longo do trabalho foram sendo atingidos.

Neste sentido realizou-se uma pesquisa exploratória, para aproximação do assunto, com abordagem qualitativa e análise dos dados descritiva.

O primeiro objetivo foi caracterizar o que é um Sistema de Gestão Ambiental, sendo descrito a importância da adoção do mesmo para a empresa, e o segundo objetivo foi identificar as principais mudanças organizacionais que ocorreram para melhorar o sistema de gestão nas perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana e cultural.

Pode-se dizer que o Sistema de Gestão Ambiental é de grande importância e relevância para o crescimento de uma organização, tratando-se de um diferencial. Precisou-se investir em mudanças nas estruturas organizacionais da empresa, inicialmente mapeando os impactos gerados pela sua atividade, e em segundo momento buscando alternativas para solucionar tais problemas. Com a implantação de sistemas e criação de unidade de negócio de gestão, foram agregados valores a empresa, como redução e reutilização de resíduos, reeducação da utilização de água, energia, reeducação dos funcionários, diminuição de gases, melhoria na imagem tanto para o mercado interno, como externo e comunidade em geral, entre outros.

Por fim, conclui-se que os objetivos estabelecidos para este trabalho foram cumpridos, demonstrando que o sistema de gestão ambiental é essencial para o crescimento de uma organização, bem como sua implantação exige mudanças organizacionais, que se bem implantadas e gerenciadas, traz grandes benefícios a empresa, tanto para redução de custos quanto para sua imagem institucional.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. In: **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. Atlas, 2011.
- DEGANI, C. M. **Sistemas de gestão ambiental em empresas construtoras de edifícios**. São Paulo, 2003. 223p. e anexos. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- DEL FIACO, J. L. M. **Das Relações Humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior**. Agosto/ 2006.
- DUQUE, W. S. MACHADO, M. do V.; PELISSARI, A. S.; Resistência à mudança tecnológica: Uma análise de influências nas instâncias de clima, cultura e poder de uma empresa de importação Espírito-Santense. **SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007.
- FRAGOSO, S. de A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.
- JBS. Sobre a JBS. Disponível em < [http:// http://jbs.com.br/sobre/historia/](http://http://jbs.com.br/sobre/historia/)> Acesso em 10 de mai. 2017.
- LEAL, R. S.; SOUZA, E.; ROCHA, N. M. F.; **O papel dos gestores no processo de mudança cultural: o caso de uma fábrica de fertilizantes**. 2008.
- MATOS, T. G. C. R. de., UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA – UDESC – Mestrado profissional em Administração. **Gestão ambiental: um estudo das mudanças organizacionais na companhia catarinense de águas e saneamento**. Florianópolis, 2011. 135 f. Dissertação (Mestrado).
- MOREIRA, A. P.; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – Pós Graduação em Administração. **Sistema de gestão ambiental (SGA) e a ISO 14001: um estudo de caso**. Florianópolis, 2004. 105 f. Dissertação.
- MONTEIRO, A. V.; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicaseos em institutos de pesquisa**. Florianópolis, 1999. 227 f. Tese de Doutorado.
- NAHUZ, Marcio Augusto Rabelo. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **RAE**, São Paulo, v. 35; nov/dez. p.56-66,1995.

OLIVEIRA, O. J. de.; SERRA, J. R. Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo. **Revista Produção**, v. 20, p. 429-438, 2010.

OLIVEIRA, O. J. de.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, 2010.

Revista Fator Brasil. JBS Ambiental aposta em rastreabilidade para gestão de resíduos. Disponível em < http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=331288 > Acesso em 07 de abr. 2017.

RIGON, C.; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – Mestrado em Engenharia de Produção. **Mudança estratégica: o caso do setor alcooleiro**. Santa Maria, 2004. Dissertação (Mestrado).

SOARES, D. C.; PIMENTA, H. C. D. Auditoria de sistema de gestão ambiental: aplicação em uma indústria alimentícia em Natal/RN. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 1, art. 5, p. 66-84, 2011.

SOARES, H. T. M. FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO – Mestrado em Administração. **Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor**. Pedro Leopoldo, 2007. Dissertação (Mestrado).

SLIVNIK, M. L.; UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE – Mestrado em Administração. **Mudança no âmbito organizacional: o poder preditivo dos valores organizacionais**. São Paulo, 2009. 252 f. Dissertação (Mestrado).

UBEDA, C. L. SANTOS, F. C. A.; Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.** São Carlos. V. 15, n° 01 jan.-abr. 2008.

VIEIRA, F. R. C.; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. **Dimensões para o diagnóstico de um gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. Florianópolis, 2002. 213 f. Tese (doutorado).