

# PRODUTO: PROCESSO DE GESTÃO

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações - Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo Ângelo em junho de 2019, com o título:

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM UNIVERSIDADES, tendo como professor orientador, doutor Antônio Vanderlei dos Santos.

Autora: Ana Claudia Gierg Lourega

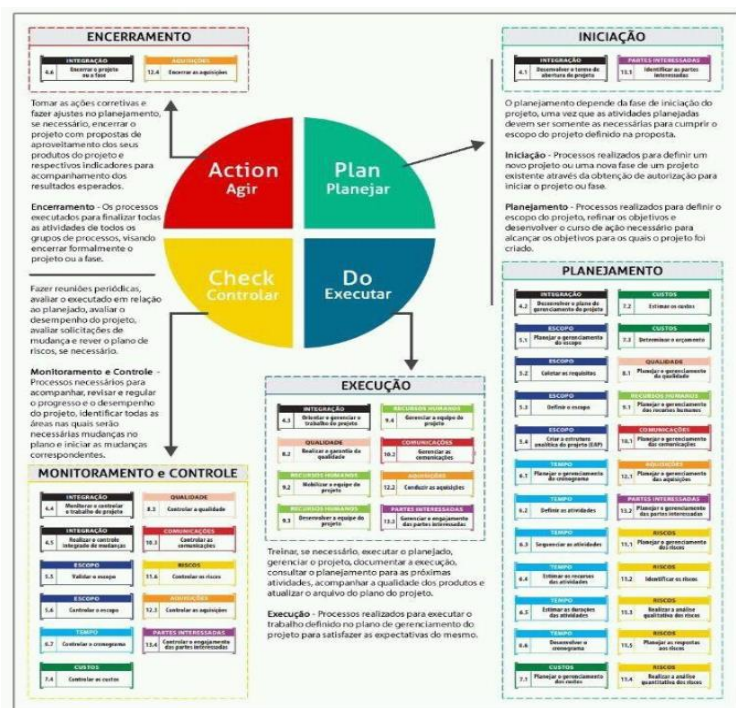


## Processo de gestão ambiental em IES

Através de estudos e a elaboração de uma dissertação de mestrado, foi possível propor um processo de implantação de um modelo de gestão ambiental para IES baseado no ciclo PDCA, utilizando o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, o PMBOK, e, obviamente, nas regulamentações de normas da ISO 14001. Segundo Barbieri (2006) o ciclo PDCA é uma forma de gestão que tem como objetivo a melhoria contínua com o alcance de metas traçadas e o planejamento das metas futuras.

A figura abaixo apresenta o ciclo de vida do projeto baseado no PMBOK e no PDCA.

Figura 01 – Ciclo



Metodologias e práticas de gestão de projetos utilizam como uma das suas ferramentas o ciclo gerencial PDCA.  
 Autor: Luciano Silva - [luciano@silva.wordpress.com](mailto:luciano@silva.wordpress.com)  
 Fonte: Adaptado de: VARGAS, 2013; VERNAS, 2010; PMI, 2013.  
<http://gestaoeoprojetos10.blogspot.com.br/> - <http://ricardo-vargas.com/pt/>

Fonte: Vargas, 2013.

O sistema PMBOK, utilizado nesse trabalho, trata exclusivamente da execução e gerenciamento do projeto para implantação de um SGA em Universidades, englobando todas as IES. Com ele, espera-se a dinamização da própria instituição ao implantar um SGA, pois o PMBOK visa proporcionar a integração de todos os setores envolvidos, possibilitando o acesso e obtendo informações sobre o andamento do projeto, além de dimensionar as etapas que necessitam de maiores atendimentos, assim como, as dificuldades que cada setor terá no desenvolvimento das ações dentro desse projeto (PMBOK, guide (6th ed)). Cada etapa corresponde a uma fase do projeto, seguindo o padrão de gerenciamento exposto no guia PMBOK (2017), desde a fase inicial de pesquisa até seu encerramento.

O ciclo PDCA deve ser implantado e seguido de acordo com suas especificações, prevendo os seguintes passos: política ambiental; planejamento; implementação e operacionalização; verificação e ação corretiva; e uma revisão permanente (PDCA). (TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

A primeira ação é planejar (plan) e deve ser elaborada por um grupo chefiado por um gestor ambiental ou profissional de área afim com seus membros, mas que também concentre responsáveis por vários níveis de administração, pois precisa alcançar todos os envolvidos no processo.

A fase que se refere ao planejamento compreende a determinação de objetivos e metas ambientais, a identificação dos aspectos das atividades, produtos e serviços da organização e prevê os recursos financeiros e estruturais para a implementação (ABNT, 2004; NEVES; ROZEMBERG, 2010).

Dessa forma, deve se mapear o funcionamento organizacional da IES, sua estrutura física e organizacional, contratação de serviços e produtos e o impacto das atividades na comunidade e no ambiente. Nesse contexto, realiza-se um estudo sobre a legislação ambiental aplicável e do diagnóstico ambiental com aspectos e impactos ambientais, evidenciando o problema da geração de resíduos sólidos secos e úmidos, descarga de efluentes, do consumo de energia e a resistência humana ao novo modelo de gestão.

O planejamento deve observar toda a legislação de significativa importância no órgão estadual ou federal sobre licenças ambientais deste campus e verificar se o mesmo foi ou não autuado por este órgão.

Resumindo, é na fase do planejamento que deve ser realizada toda uma análise dos aspectos ambientais da instituição, de seus processos, de seus produtos e serviços assim como os bens e serviços usados pela organização. Em seguida, pode-se verificar quais são os pontos a serem melhorados no campus, após os dados serem filtrados, pode-se realizar uma junção de informações para elaboração de um plano de ação (podendo utilizar a ferramenta 5W2H), definindo os objetivos e metas do SGA com o objetivo de reduzir ou anular o impacto ambiental causado pelas atividades da IES.

Quanto ao fator humano, devem-se efetuar medidas que visem à conscientização e educação ambiental dos frequentadores do campus, seja através de feiras, palestras ou cursos de reciclagem, capacitação e aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de atividades ambientais no campus (ESTEVES; HENKES, 2016; BOGDEZEVICIUS, 2017). A integração entre envolvidos e metas deve ser total, portanto, sem essa interação e o envolvimento de todas as áreas, o SGA não surtirá efeito prático.

Fazer (do) é a segunda ação e, antes de colocar em prática o plano de ação desenvolvido pelos gestores, é necessário que se faça a comunicação sobre os objetivos propostos no planejamento, as formas de execução e as práticas a serem adotadas, voltada aos gestores e os demais envolvidos no processo (TORRES et al., 2018).

Nessa fase, é importante que os responsáveis pela execução do SGA, tenham muito claro o fato de que, em colocar em prática a política ambiental, não se pode comprometer a atividade fim da IES, ou seja, o ensino, a extensão e a pesquisa.

O Fazer (do) é o passo onde é realizada a implantação dos processos definidos de acordo com o plano de ação. Nesse caso, segundo Tadeu et al. (2016), para a redução de consumo energético e geração de resíduos e efluentes talvez seja necessária a alteração e investimento em infraestrutura da IES, visando o consumo inteligente dos recursos naturais.

Talvez seja interessante contar com a contratação de empresas (seja para os serviços prestados à IES ou para os fornecedores de materiais) que também sejam ambientalmente responsáveis, para que todo o ciclo de vida de produtos e serviços seja afetado (ANDRADE et al., 2016).

Check (verificar) é a terceira ação prevista no ciclo, essa é a fase de monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar os processos, os gestores realizam uma avaliação dos resultados após a execução, os objetivos alcançados comparando-os com o plano de ação traçado e atualizam a gestão (BARBIERI, 2016).

A fase de verificar (check) é uma fase de grande importância, pois é através da verificação das etapas da implantação que se pode identificar novos problemas, problemas antigos, mas que ainda persistem além de permitir a verificação de problemas durante a própria execução e oportunidades de melhoria. Alguns fatores como a constante atualização do treinamento dos profissionais, resistências ao processo, problemas com gestão de resíduos, substituição de contratos terceirizados, atualização do plano de gestão ambiental de acordo com as alterações nos planos de ensino da universidade, são

exemplos de situações comuns que fazem parte dessa etapa do ciclo PDCA (TORRES et al., 2018).

A atualização da gestão é o que deve ser buscada nessa fase, com o objetivo de promover a busca constante por melhorias. O entendimento de todos os envolvidos no processo de gestão ambiental também se faz necessário nessa etapa, uma vez que a verificação deve ser feita por todos os níveis hierárquicos da gestão da IES, a fim de buscar as melhores medidas a serem tomadas.

Na fase de verificação e ação corretiva, “a organização mede, monitora e avalia periodicamente o seu desempenho ambiental, realiza auditorias internas e uma avaliação do controle de registros.” (NEVES; ROZEMBERG, 2010, p. 163). Por fim, é necessário agir (action) no sentido de identificar os problemas e os novos desafios que surgiram durante a execução do SGA. Identificados os problemas encontrados, novos planos de ação podem ser elaborados para alcance dos objetivos, com medidas eficazes, aprimorando as anteriormente realizadas, corrigindo possíveis falhas no processo e reavaliando métodos (TORRES et al., 2018).

Nesta fase, a alta administração juntamente com sua equipe, realiza auditorias do sistema de gestão ambiental. É importante que se faça uma avaliação do ciclo PDCA a fim de averiguar se o mesmo está alcançando os objetivos e metas traçados, em períodos planejados, para garantir a sua adaptação e eficiência. E, caso necessário, deve-se realizar melhorias e alterações na política, metas e objetivos ambientais (ABNT, 2004; NEVES; ROZEMBERG, 2010).