



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Área Temática: Gestão de Pessoas

GESTÃO AMBIENTAL EM HOSPITAIS: EM BUSCA DE EVIDÊNCIAS DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Elaine Dias Barbosa

Acadêmica do curso de Administração/Bolsista CNPq
Universidade Federal de Mato Grosso Sul - Campus de Paranaíba (UFMS/CPAR)
elainedb23@gmail.com

Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas

Professor Adjunto na Universidade Federal de Mato Grosso Sul - Campus de Paranaíba
(UFMS/CPAR)
wesley.freitas@ufms.br

Apoio: CNPq/UFMS

Resumo

A gestão ambiental tem sido entendida como a preocupação das empresas em adotar medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente, a fim de tornar os processos produtivos e produtos sustentavelmente mais adequados. E para se ter uma gestão proativa direcionada em projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, para alcançar bons resultados. Assim, a gestão de recursos humanos desenvolve um papel determinante no contexto organizacional para a sustentabilidade, sendo alicerce para outras funções organizacionais, capaz de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, recompensar e desenvolver as pessoas em torno da gestão ambiental. O objetivo deste estudo foi verificar como as práticas de recursos humanos contribuem para a gestão ambiental em hospitais, sendo abordados dois hospitais de Paranaíba/MS. Para realizar esse estudo qualitativo e exploratório, utilizou-se como instrumento a análise de conteúdo, que possibilitou um entendimento aprofundado através dos dados obtidos por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado. Assim, observou-se que os hospitais estudados têm colaborado para o desenvolvimento sustentável, a partir de ações desenvolvidas que visam gerenciar os resíduos de saúde emitidos, o controle da qualidade da água, a utilização de fonte alternativa de fornecimento de água, fundamental para redução de custos, o treinamento e a conscientização das pessoas envolvidas, o controle e monitoramento do consumo de energia elétrica, além da utilização de fonte alternativa de energia renovável. No entanto, essas práticas poderiam ser intensificadas, envolvendo cada vez mais os recursos humanos com o desenvolvimento e a viabilização da gestão ambiental, introduzindo novas ações que fortaleçam a gestão ambiental, por meio da mobilização e do envolvimento de colaboradores, fornecedores e demais públicos diretamente envolvidos nos processos, educando e conscientizando a todos para que a sustentabilidade ambiental seja fortalecida culturalmente e se torne permanente e efetiva.

Palavras-chave: 1) Gestão Ambiental 2) Gestão de Recursos Humanos 3) Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis

1 Introdução



Atualmente, diante das frequentes mudanças e demandas globais, as organizações são influenciadas a desenvolverem ações conscientes e de forma integrada quanto à necessidade de produção e consumo sustentável, na busca de garantir a sobrevivência do planeta em condições mais favoráveis. Na medida em que o governo também vem exigindo que as empresas desempenhem um papel social e ambiental mais proativo (MATOS; QUELHAS, 2008).

Assim, as empresas têm aplicado diversas ações e políticas pautadas em conceitos e atitudes sustentáveis, como por exemplo, a responsabilidade social, a reciclagem, a redução do consumo de recursos e emissões de efluentes, o reaproveitamento, a reutilização, entre outros, cooperando para uma nova postura da empresa perante a sociedade (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Nesta perspectiva, a gestão ambiental tem evoluído, no sentido de que, independente das atividades, as empresas vêm gerando significativos impactos ambientais e por isso carecem de uma administração focalizada neste tipo de gestão. Segundo Jabbour (2014), a gestão ambiental, é entendida como a preocupação como a adoção de medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente num contexto empresarial, para tornar processos produtivos e produtos ambientalmente mais adequados.

De acordo com Camargo, Liboni e Oliveira (2015), para se ter uma gestão proativa direcionada em projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, na perspectiva de alcançar bons resultados. Assim, para criar uma cultura organizacional voltada para o meio ambiente, uma das estratégias é recrutar e selecionar candidatos comprometidos com as questões ambientais (FREITAS et al, 2015).

É evidente que a gestão de recursos humanos desenvolve um papel determinante no contexto organizacional para a sustentabilidade ambiental, sendo alicerce para outras funções organizacionais, capaz de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, recompensar e desenvolver as pessoas em torno de valores que são indispensáveis à organização (FREITAS et al, 2013).

Jabbour, Santos e Nagano (2009) conceituam a gestão de recursos humanos como o conjunto de práticas empresariais projetadas a fim de motivar o comportamento dos funcionários, orientando-os para a realização dos objetivos empresariais, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais. Neste caso, a seleção de pessoas comprometidas com o meio ambiente favorece a sensibilização de novos funcionários para com as questões de gestão ambiental, como também o treinamento e a formação da cultura organizacional.

Segundo Borges et al (2013), a gestão ambiental vem se consolidando no meio empresarial. O desenvolvimento da consciência ecológica em diferentes camadas e setores da sociedade mundial acaba por envolver também o setor da educação. Porém, a interação entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade ainda é contemporânea. Mesmo diante da grande amplitude da gestão de recursos humanos, percebe-se uma lacuna entre a mesma e a gestão ambiental. Visto que, a integração com a gestão ambiental, a responsabilidade social e a sustentabilidade já representam aproximadamente 5% da produção acadêmica brasileira (FREITAS et al, 2013).

Na prática, mesmo sendo um fenômeno ainda recente, Jabbour et al (2013) salienta a importância do treinamento para a efetividade da gestão ambiental nas organizações. Para tanto, é relevante a capacitação da equipe de gerenciamento. Visto que, a gestão de recursos humanos, no alinhamento das diversas práticas, como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, recompensas, é que darão suporte aos aspectos técnicos da gestão ambiental.

Diante disso, muito se tem discutido sobre a associação da gestão ambiental à gestão



de recursos humanos, a qual é denominada Green Human Resource Management (GHRM), ou seja, Gestão de Recursos Humanos Verde. Freitas et al (2015) concluem que a gestão de recursos humanos verde (GRHV), consiste no desenvolvimento de princípios ambientais para as práticas e políticas de recursos humanos, resultando em uma cultura organizacional ambiental que contribua para a redução do uso de recursos naturais e matérias-primas, e possivelmente os impactos ambientais.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que a Gestão de Recursos Humanos Verde tende a exercer também uma grande influência sobre o desempenho hospitalar, caso haja o envolvimento dos recursos humanos, através de suas práticas e políticas voltadas para a redução dos impactos ambientais, aliado a gestão dos recursos materiais, uma vez que os processos de trabalho no setor de saúde são tipicamente intensivos e requer uma força de trabalho e de políticas gerenciais que contribuam para o alcance dos resultados esperados, principalmente no que tange a gestão ambiental (RODRIGUES; TORRES, 2015; PEREIRA et al, 2011).

Assim, a questão de pesquisa que norteia esse trabalho é: Os hospitais apresentam critérios ambientais em suas práticas de recursos humanos? Consequentemente, o objetivo consiste em verificar como as práticas de recursos humanos contribuem para a gestão ambiental em hospitais.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Ambiental

Com o frequente desencadeamento das questões ambientais, têm-se exigido das empresas uma postura proativa quanto à forma de operar seus negócios, fazendo-se necessário desenvolver estratégias que antecipem formas de lidar com os problemas ambientais, em que a gestão ambiental empresarial se apresenta como uma delas (SEHNEM et al, 2012).

Desde o final da década de 1960, aprofundou-se o debate em relação ao desenvolvimento organizacional em detrimento dos recursos naturais, ou seja, o esgotamento dos recursos renováveis e não renováveis em face do modelo de crescimento, do avanço tecnológico e da estrutura da demanda, potencializando assim, questionamentos quanto ao desenvolvimento sustentável e mais tarde à introdução da gestão ambiental empresarial. Esses questionamentos se intensificaram devido à crescente importância da proteção ambiental, e desencadearam em 1994 a criação de normas, no âmbito da International Standard Organization (ISO), como ISO 14001 e ISO 14004, contendo diretrizes para uma gestão com qualidade ambiental (BARATA et al, 2007).

Martins et al (2016) ressaltam que a implementação de práticas que propiciam melhores condições ambientais por parte das empresas são influenciadas pela pressão exercida pelos stakeholders, como por exemplos clientes, fornecedores, comunidades e até o governo. As exigências do governo podem ocorrer por meio da imposição de leis relativas às atividades empresariais e suas interações com o meio ambiente, já os clientes e a comunidade, à medida que demandam produtos, processos ou serviços com menor impacto ao meio ambiente (BÁNKUTI; BÁNKUTI, 2014).

Conforme Rohrich e Cunha (2004), a gestão ambiental se refere ao conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais, que através de seus instrumentos aplicados consideram não somente a saúde e a segurança das pessoas, mas principalmente a proteção do meio ambiente, por meio da eliminação de impactos e danos ambientais decorrentes de toda a operação da empresa. Assim, a gestão ambiental se dá por meio de tecnologias e processos



que utilizem recursos de forma eficiente e que minimizem os refugos durante o ciclo de vida do produto ou processos.

Para se tornar sustentável, Santos et al (2015) propõe que as organizações passem a integrar políticas e diretrizes de sustentabilidade desde o nível estratégico ao operacional, desenvolvendo assim uma prática efetiva. Salienta ainda, a importância de um sistema de gestão ambiental (SGA), em que haja uma revisão periódica dos processos, execução de auditorias, emprego de boas práticas, a correta destinação dos resíduos, efluentes e rejeitos resultantes do processo produtivo, como também, a promoção da educação ambiental, a difusão e sensibilização tanto dos funcionários quanto da comunidade à política implementada e às atividades promovidas pela empresa.

De acordo com Martins et al (2016), as empresas podem estabelecer uma relação com o meio ambiente sob duas concepções: uma através de um modelo normativo (abordagem reativa), em que as empresas devem atender a todos os regulamentos e leis aplicáveis às questões ambientais; e a outra como uma visão estratégica (abordagem proativa), alinhando as questões ambientais à estratégia da empresa, de modo a obter vantagem competitiva sustentável e um melhor desempenho ambiental e organizacional.

A gestão ambiental contribui para a ecoeficiências das empresas, ou seja, na produção de bens e serviços mais úteis, porém com uma redução tanto no consumo de recursos como da poluição ambiental. O propósito é estabelecer uma relação entre a atividade empresarial, o meio ambiente e as necessidades humanas presentes e futuras, de maneira que as empresas possam aperfeiçoar suas cadeias produtivas, por meio de ações que conduzam à melhoria do desempenho ambiental (BARATA et al, 2007).

Segundo Jabbour e Santos (2007), desenvolver produtos ambientalmente sustentáveis tem sido uma das principais atividades das empresas que se comprometem com a gestão ambiental efetiva. Porém, o desenvolvimento de produtos sustentáveis se mostra ilusório caso não haja um comprometimento dos recursos humanos com os pressupostos da sustentabilidade.

2.2 Integração da Gestão de Recursos Humanos com a Gestão ambiental

Segundo Jabbour et al (2009), a gestão de recursos humanos se manifesta como o conjunto de práticas empresariais capazes de influenciar o comportamento dos funcionários em torno dos objetivos específicos, a medida que busca a interação da área de recursos humanos com as demais áreas organizacionais, visando à geração de vantagens competitivas.

Assim, de acordo com Freitas et al (2011, p. 32):

A gestão de recursos humanos é uma área estratégica, fundamental para qualquer organização atingir resultados sustentáveis através das pessoas, agregando valor econômico para a organização e contribuindo para o desenvolvimento social dos indivíduos.

Salientam ainda que, além de desenvolver as práticas funcionais (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho etc.), os gestores de recursos humanos devem analisar a cultura e o ambiente em que a organização está inserida, articulando os objetivos e os negócios da organização, desenvolvendo estratégias e valores que darão sustentabilidade aos negócios (FREITAS et al, 2011).

As empresas que adotam e valorizam a sustentabilidade em suas estratégias de negócio tendem a adaptar seus sistemas organizacionais a esse posicionamento, ao passo que as políticas e práticas de RH têm um importante papel no processo de transformação organizacional (PIRES; FISCHER, 2014).



Freitas et al (2013) acentuam que a Gestão de Recursos Humanos se constitui como um conjunto de práticas que visam o comprometimento das pessoas com a estratégia organizacional. No que se refere à sustentabilidade, a GRH contribui trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais, que sustentam os três pilares da sustentabilidade.

Assim, a área de recursos humanos contribui para integração da questão ambiental tanto interna quanto externamente à empresa, à medida que, além de se desenvolver funcionalmente, através de suas práticas, pode estabelecer parceria entre as outras áreas da empresa, atuando sob uma dimensão estratégica, promovendo a mudança organizacional, através da internalização de uma cultura ambiental; favorecendo a aprendizagem organizacional ecológica, para a melhoria contínua do desempenho ambiental; e fortalecendo o trabalho em equipes multidisciplinares em torno das problemáticas ambientais (JABBOUR; SANTOS, 2007).

Nessa perspectiva, Jabbour et al (2009) salientam que a articulação de equipes, a gestão da cultura organizacional e as práticas de aprendizagem organizacional tem um importante papel para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos, à medida que a articulação de equipes possibilita compartilhar conhecimentos mútuos e competências de diversos funcionários para a solução de problemas ambientais complexos; a cultura organizacional passa a ser composta por valores que envolvem a questão ambiental; e as práticas de aprendizagem organizacional valorizam a troca de experiências, reflexões e informações sobre a gestão ambiental na empresa.

A integração efetiva da gestão ambiental na organização depende da eficácia nas práticas de recursos humanos. Nesse cenário, a GRH pode contribuir recrutando e selecionando pessoas comprometidas com o ambiente, treinando e avaliando os funcionários com base em critérios ambientais; implementando formas de recompensas financeiras e não financeiras, individuais e coletivas, em razão do desempenho ambiental; estimulando a educação continuada em gestão ambiental; inserindo a questão ambiental na cultura corporativa, e promovendo interação entre as equipes, a fim de lidar com os problemas ambientais e lutar pela melhoria contínua do ambiente (FREITAS et al, 2011).

Assim sendo, a efetividade da gestão ambiental pode se desenvolver a partir da Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV), uma política a qual está embasada no desenvolvimento de critérios ambientais para as práticas e políticas de recursos humanos, favorecendo uma cultura organizacional ambiental que coopere para a redução do emprego de recursos naturais e matérias-primas, e reduza os impactos ambientais (FREITAS et al, 2015).

2.3 Evidências de práticas de Gestão ambiental e Recursos Humanos em hospitais

O ambiente natural tem sido alvo de diversos impactos, que podem ser atribuídos às ações da sociedade e principalmente das empresas. Em resposta, o que se espera é que as empresas busquem soluções para esses problemas socioambientais, exigindo dos empresários e gestores a adoção de estratégias de enfrentamento, considerando o meio ambiente em que estão inseridos (BERTO et al, 2012).

No ambiente da saúde, segundo os autores, a expectativa é de que os estabelecimentos construam um ambiente saudável para a sociedade, contribuindo assim para a melhoria da saúde pública. Logo, a gestão de recursos humanos se apresenta como uma importante ferramenta para gestão socioambiental nas organizações, uma vez que envolve o comprometimento, empenho e satisfação das pessoas em relação ao trabalho e o ambiente envolvido. O treinamento e capacitação contribuem para o melhor desempenho tanto pessoal quanto organizacional em relação à questão ambiental interna e externa.



Pereira et al (2011) supõe que a gestão ambiental disponha de ferramentas capazes de combater os fatores de riscos, incluindo desde a identificação, diagnóstico, tratamento e monitoramento desses riscos. E num ambiente hospitalar tanto os clientes quanto as equipes de trabalho estão expostos a estes riscos.

Salientam ainda que, a gestão ambiental em hospitais abrange a gestão de resíduos, a vigilância sanitária e epidemiológica, adequações ambientais, treinamento e conscientização de equipes, controle de riscos ocupacionais, biossegurança e o controle da qualidade da água. Ao desenvolver essas ações, deseja-se que seja realizado um monitoramento e uma avaliação constante, para que as equipes de trabalho envolvidas possam adequar-se a melhor gestão dos riscos ambientais, as adequações do meio ambiente, de forma a minimizar e controlar a ocorrência de acidentes, contaminações e elaborar medidas de prevenção.

Buss et al (2012) assinalam que critérios de preservação da saúde ambiental devem estar presentes no processo decisório e nas políticas públicas que afetam a saúde. Temas como a saúde ocupacional, segurança química, acidentes radiológicos, resíduos de serviços de saúde, doenças por contaminação alimentar, agrotóxicos e saúde humana, devem ser discutidos e tratados internamente em cada organização, em conformidade com a gestão proposta pela Organização Mundial da Saúde - OMS.

Nota-se que a geração e a destinação de diversos tipos de resíduos têm sido amplamente discutidas atualmente. Muitos desses resíduos são considerados perigosos, entre eles os radioativos, os tóxicos e os contaminados por agentes biológicos patogênicos, gerados por estabelecimentos como hospitais, clínicas, laboratórios e outros. Os resíduos sólidos de serviço de saúde (RSSS), principalmente, merecem uma atenção especial, pois além de envolver questões ambientais, englobam também aspectos importantes referentes ao controle de infecções e à saúde individual e pública (BERTO et al, 2012).

No que se refere aos resíduos sólidos de serviços de saúde, Tognoc (2015) ressalta a importância da implementação de um plano de gerenciamento, que envolva todos os procedimentos normativos e legais, de modo a minimizar a produção de resíduos e proporcionar o encaminhamento seguro e eficiente destes, visando proteger o trabalhador, preservar a saúde pública e os recursos naturais do meio ambiente. Destaca ainda que, além do envolvimento de recursos físicos e materiais, esse plano de gerenciamento deve compreender a capacitação de recursos humanos envolvidos no manejo desses resíduos, orientando-os quanto à forma de segregação, acondicionamento e identificação dos mesmos.

Pereira et al (2011) enfatizam que os fatores ambientais demonstram ser importantes aspectos para o desenvolvimento da gestão hospitalar, principalmente no que se refere ao envolvimento de recursos financeiros e humanos para o alcance de metas e o melhor desempenho da instituição.

Nesse sentido, a gestão de recursos humanos exerce uma grande influência sobre o desempenho hospitalar, pois os processos de trabalho no setor de saúde demandam por uma intensiva força de trabalho, e as políticas desenvolvidas para seu gerenciamento também contribuem para o alcance dos resultados esperados. A experiência do profissional, as habilidades, as relações, rotinas e procedimentos organizacionais, entre outros recursos podem ser considerados como fatores determinantes na criação de vantagem competitiva, uma vez que dá suporte a organização para o alcance de seus objetivos e obter melhor desempenho (RODRIGUES; TORRES, 2015).

Segundo a pesquisa abordada por Afonso et al (2016) a qualidade de um plano de gerenciamento de resíduos não interfere na consciência ambiental desenvolvida pelos trabalhadores de saúde. A relação entre consciência ambiental e qualidade do gerenciamento dos resíduos em serviços de saúde pode ser afetada pela presença de entraves burocráticos e até limitações de recursos. Do mesmo modo que, a devida capacitação quanto às leis e normas



que disciplinam e orientam o correto manejo e gerenciamento dos resíduos em serviços de saúde ajudam a desenvolver trabalhadores ambientalmente conscientes, preocupados com medidas de preservação ambiental.

Nessa perspectiva, Berto et al (2012) afirmam que apenas o conhecimento das normas e legislações pertinentes não asseguram o desenvolvimento do comportamento ambiental nas pessoas, mas que valores pessoais e culturais também influenciam a forma de agir.

Desse modo, os autores asseguram que, através da educação e do treinamento dos profissionais de saúde é que pode estimular o bom senso, uma postura mais ética, cidadã e responsável, além do comprometimento para com o ambiente em si e a sociedade, tanto atual quanto futura. Assim, o treinamento eficiente deve envolver ações motivacionais, auxiliadas pelo uso de cartazes, boletins, palestras e filmes, e de avaliação constante. E principalmente, que a instituição tenha a preservação ambiental como uma política institucional, enraizada na cultura, facilitando assim o processo de educação permanente dos trabalhadores.

3 Procedimentos Metodológicos

De acordo com a abordagem utilizada, a pesquisa é de natureza qualitativa. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável que não pode ser traduzido em números, o que requer uma interpretação dos fenômenos e uma atribuição dos seus significados. Nesse sentido tem como foco principal de abordagem, o processo e seu significado.

De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa considera como um método subjetivo, que possibilita examinar e refletir as percepções adquiridas em busca de um entendimento das ações sociais e humanas.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa procura identificar como as práticas de recursos humanos contribuem para a gestão ambiental em um ambiente hospitalar, caracterizando assim a pesquisa como exploratória. Nesse sentido, Roesch (2012) determina a pesquisa exploratória como a uma estratégia que permite construir questões e hipóteses para estudos futuros, com bases nos dados qualitativos.

Quanto aos procedimentos técnicos, para uma melhor abordagem foi utilizado o estudo de caso. Conforme Yin (2010), a aplicação do estudo de caso vem da necessidade de se entender os fenômenos sociais complexos, possibilitando aos investigadores manterem todas as características significativas observadas nos eventos da vida real.

O estudo de caso tem como característica essencial ser um delineamento de pesquisa, que preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, cujo estudo não deve ser separado seu contexto, e os dados analisados com um maior nível de profundidade, levando em consideração os diversos meios de coleta de dados (GIL, 2009).

Em relação aos procedimentos para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado com base no referencial teórico. Esta é considerada a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, que segundo Roesch (2012) possibilita ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes atribuídas a diversas questões e situações em um dado contexto.

Associados ao roteiro de entrevista foram adotadas as técnicas de observação e análise de documentos. A observação, enquanto informação adicional proporciona um maior entendimento sobre o tópico sendo estudado, e a análise de documentos favorece a evidência de outros detalhes específicos para certificar a informação de outras fontes (YIN, 2010).

Quanto à análise dos dados, a técnica aplicada nesta pesquisa é a análise de conteúdo, a qual consiste em comparar as relações observadas com as relações teoricamente



apresentadas. Por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a frequência com que palavras e temas principais acerca do objeto ocorrem, e identifica o conteúdo e as características das informações abordadas (HAIR JR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005).

4 Resultados

As unidades de saúde em estudo estão situadas no município de Paranaíba-MS, e serão representadas por Hospital Alfa e Hospital Beta. Em ambas as unidades foram sujeitos da pesquisa as gerentes de recursos humanos.

O Hospital Alfa é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, cuja diretoria é composta por membros da irmandade com eleição a cada dois anos, foi fundada em 01 de janeiro de 1954, a partir de uma assembléia de membros da sociedade local com o intuito de tratar de assuntos médicos hospitalar da cidade, visando assistência hospitalar de caridade aos pobres. A organização serviu por muitos anos em seu antigo prédio, com equipe de bons médicos servindo a toda a população, principalmente aos mais necessitados. Atualmente é composta por uma diretoria, um conselho deliberativo e um conselho gestor, composto por um grupo de gerentes que ajudam a diretoria a administrar a entidade.

O Hospital Alfa tem se destacado na prestação de serviços como um hospital muito importante para Paranaíba e região, pois é polo na microrregião de Paranaíba, sendo referência para cirurgias ortopédicas no Estado de MS, por meio da Central de Regulação de Vagas. Recentemente tem se estruturado para fazer parte da Rede de Urgência e Emergência (RUE) por meio da Portaria 2.395 de 11 de outubro de 2011. Atende à diversos convênios e oferece serviços de média complexidade, possui 105 leitos, sendo: 72 SUS e 33 outros convênios. No momento, seu quadro de colaboradores é composto por mais de 208 funcionários efetivos, distribuídos por setor, sendo: Administrativo, Enfermagem, Higienização, Lavadeira, Nutrição e Dietética, Serviço de Farmácia 24horas com farmacêutica, Serviços de Assistência Social, Fisioterapia e Psicologia.

Dentre os serviços oferecidos a população paranaibana e dos municípios que estão vinculados aos serviços de especialidades médicas do Hospital Alfa de Paranaíba, através da PPI, pactuação de procedimentos integrados estão às especialidades de: pediatria, cirurgia geral, ortopedia, ginecologia e obstetrícia, clínica médica, urologia, nefrologia, radiologia, anestesiologia, oftalmologia, cardiologia, dermatologia, otorrinolaringologista e vascular. Assim, o Hospital Alfa tem como missão promover assistência integral à saúde, com resolutividade, qualidade e humanização de forma a recuperar e promover a saúde dos clientes, assegurando o desenvolvimento profissional dos colaboradores. E como visão ser excelência e referência na assistência dos serviços hospitalares na nossa área de atuação com compromisso e responsabilidade com a comunidade, visando a satisfação dos clientes, através do trabalho em equipe.

Já o Hospital Beta, foi inaugurado em março de 2009, atuando na prestação de serviços com o objetivo de oferecer atendimento em saúde garantido e com qualidade aos beneficiários. A unidade de Paranaíba oferece atendimento clínico e cirúrgico em diversas especialidades, além de serviços de diagnóstico. Em pesquisa recentemente realizada, o grau de satisfação dos beneficiários dos serviços atingiram índices de mais de 80%, mesmo não possuindo nenhuma certificação. O hospital B tem sido de grande importância para Paranaíba e região, abrangendo as cidades de Aparecida do Taboado, Cassilândia, Chapadão do Sul, Costa Rica e Inocência. E ainda tem como missão: adotar práticas comprometidas com os objetivos da organização, exercendo uma assistência médica



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

hospitalar de alta qualidade a custos adequados, consoante com as necessidades de saúde dos beneficiários/clientes.

Em sua estrutura, o Hospital Beta é composto por: 20 leitos, 03 salas cirúrgicas, 03 consultórios, e ainda com 40 colaboradores mais o pessoal terceirizado (limpeza, imagem e diagnóstico e laboratório). Os serviços oferecidos abrangem: densitometria, laboratório, mamografia, raios-X, tomografia e ultrassonografia.

Quando questionados sobre os programas e práticas ambientais desenvolvidos na organização, no Hospital Alfa, a única prática ambiental interna desenvolvida é a gestão dos resíduos de saúde. A gerente de RH entrevistada destaca que há a separação, armazenamento e a destinação adequada para cada tipo de resíduo emitido. Essa prática é desenvolvida segundo o Plano de Gerenciamento dos Resíduos de Serviço da Saúde, com o objetivo de proteger a saúde e o meio ambiente dos riscos gerados pelos resíduos de serviços de saúde, melhorando as medidas de segurança e higiene no trabalho.

No hospital Alfa, os resíduos são acondicionados em um reservatório, divididos entre resíduos infectantes e resíduos comuns. Além desse reservatório, existe um freezer, no qual são mantidos refrigerados resíduos que necessitam da refrigeração para armazenamento. Porém, existem certos tipos de resíduos como medicamentos vencidos, que a empresa responsável pelo recolhimento demonstra certa resistência em levá-lo. Porém, como na cidade de Paranaíba-MS, não existe um aterro próprio para esse tipo de resíduo, então a empresa opta por levar e dar o destino mais apropriado, mesmo não sendo esse tipo de resíduo muito bem aceito por ela. Caso a empresa deixe de recolher esse tipo de resíduo, o hospital não tem a quem recorrer então esse lixo acabaria sendo descartado de maneira irregular, porém, existe um projeto que visa disponibilizar um aterro próprio para esses resíduos, mas tudo ainda é muito incerto.

Vale destacar que todos os funcionários do hospital assistem a uma palestra educativa, em que são passadas todas as informações a respeito do manuseio e descarte dos resíduos gerados no hospital. E apesar de todos os funcionários serem instruídos a fazerem o descarte de maneira correta, de acordo com o entrevistado, existe uma resistência por parte dos funcionários mais antigos, algumas vezes eles não descartam os resíduos de maneira correta, acabam descartando na lixeira mais próxima.

Já o Hospital Beta, assim como no Hospital Alfa, a gerente relata que a única prática ambiental desenvolvida pela unidade também está relacionada ao gerenciamento e armazenamento dos resíduos de serviços de saúde, através de um planejamento (PGRSS) com o objetivo de minimizar a produção desses resíduos e proporcionar um encaminhamento seguro, de forma eficiente, visando à proteção dos trabalhadores, a preservação da saúde pública, dos recursos naturais e do meio ambiente.

Quanto aos recursos naturais utilizados, tanto o Hospital Alfa quanto o Beta têm-se destacado a utilização da água obtida por meio de poço artesiano e a energia elétrica, enquanto matéria prima. No Hospital Alfa, a água utilizada recebe tratamento e controle periódico para atestar a sua qualidade, uma vez que é consumida em todas as atividades e procedimentos da rotina hospitalar. Assim, esse procedimento é adotado como norma hospitalar e sendo enviada para análise da apropriação da água, uma vez que o hospital necessita da água para higienização das instalações, para higiene pessoal tanto dos pacientes e funcionários, como das roupas de cama, dos equipamentos, do material cirúrgico, no preparo dos alimentos, entre outras aplicações. Aborda-se que há um controle e conscientização por parte dos funcionários quanto ao uso e desperdício da água utilizada. Quanto à energia elétrica, a entrevistada relata que há uma política de redução para controle dos gastos, no que se refere ao desperdício e os gastos desnecessários. No entanto, aborda que em alguns leitos (apartamentos e enfermarias) foram implantadas placas solares como



uma medida de redução nas contas de luz, se tornando assim menos dependente da luz elétrica. Essa iniciativa surgiu como uma necessidade econômica e sustentável, além de ser uma ótima alternativa de energia, principalmente por ser uma fonte limpa, gerando menores danos ao meio ambiente. Nessa perspectiva, a entrevistada relata que foi montado um projeto com orçamento para implantação total desta alternativa, porém o investimento é alto e o hospital não possui recursos financeiros para arcar com os custos no momento.

O Hospital Beta, por sua vez, ao utilizar a água obtida de poço artesiano, destaca que não há uma mensuração do consumo, porém há um monitoramento quanto ao desperdício de água e vazamentos, que sempre quando acontece é feita uma reunião com os coordenadores de setor para que haja uma conscientização quanto ao desperdício. Destaca que também é realizado o controle da qualidade da água como procedimento para conservação e limpeza de reservatórios (caixas d'água) e desinfecção, se tornando adequada para o consumo, pois a água é essencial em toda a rotina hospitalar, como: limpeza, desinfecção, esterilização de materiais e superfícies, preparo dos alimentos e refeições. Da mesma forma com a energia elétrica utilizada, quando há um consumo elevado os colaboradores são chamados a verificar e controlar os gastos desnecessários (apagar a luz e desligar ar-condicionado em setores vazios à noite), uma vez que a rotina hospitalar se mantenha constante.

No que se refere aos impactos ambientais gerados, tanto no Hospital Alfa quanto no Beta, destacou-se os riscos de contaminação e infecção gerados pelos resíduos dos serviços de saúde, seja para as pessoas como para o meio ambiente, pois a falta de treinamento e gerenciamento pode provocar infecções por exposições aos riscos e contaminações ao meio ambiente, devido à destinação errada do resíduo. No hospital Alfa a entrevistada relata que é realizado um treinamento e orientação aos funcionários, principalmente da equipe de enfermagem e higienização que mantém mais contato, quanto ao gerenciamento desses resíduos, através da CCIH (Comissão de Controle de Infecção Hospitalar) da empresa, onde são abordados o manejo e acondicionamento correto dos resíduos, como também estabelecer medidas de incentivo à correta higienização das mãos dos profissionais de saúde, o controle do uso de antimicrobianos, a fiscalização da limpeza e desinfecção de artigos e superfícies. No Hospital Beta, o treinamento é realizado pela equipe de RH, relacionado à separação e manejo correto desses resíduos, principalmente com a equipe de enfermagem e de limpeza que tem mais contato com os resíduos.

Vale destacar que os dois Hospitais estabelecem um contrato com uma empresa terceirizada responsável pela coleta, transporte e tratamento desses resíduos infectantes. O carro da empresa recolhe os resíduos de 15 em 15 dias. Já os resíduos comuns são coletados pelo caminhão da prefeitura. O volume mensal de resíduos de serviços de saúde varia de acordo com o volume de atendimento, sendo que no mês de março/2017, o volume de resíduos de serviços de saúde gerados pelo Hospital alfa foi em torno de 810,0 kg, enquanto no Hospital Beta o volume foi de 268,5 kg. Além disso, não foi abordado por nenhum deles algum trabalho de reciclagem ou reaproveitamento de material.

Quanto aos aspectos motivacionais voltados para a questão ambiental, no Hospital Alfa, a entrevistada relata que os funcionários são motivados através das orientações e palestras para que essas práticas sejam efetivas para a redução de impactos ambientais e principalmente dos riscos de contaminação. Além disso, destaca o reconhecimento do funcionário e a importância da responsabilidade de cada um no desempenho do trabalho e das práticas desenvolvidas, pois só através do envolvimento de todos é que os resultados serão satisfatórios. Porém, ela relata que não há um reforço em relação a treinamentos voltados para a questão ambiental, e que percebe a carência quanto a isso, pois são focalizadas apenas as orientações, o que às vezes não envolve o comprometimento de todos os funcionários. Ainda destaca a preocupação da alta direção com as práticas ambientais,



pois sempre que há a necessidade de treinamento, palestras, os mesmos estão abertos a sempre buscar por melhorias em formas de incentivo ao desenvolvimento das atividades, mesmo estando em uma fase complicada devido à falta de recursos financeiros.

Já no Hospital Beta, há um reforço no investimento em treinamentos dos colaboradores para com o gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde, e orientações para que essas práticas sejam adotadas de maneira efetiva para a redução dos riscos de contaminação e impactos ambientais. Assim, buscam o envolvimento das pessoas motivando-os a desenvolverem essas práticas, por meio de palestras e reuniões com as equipes de trabalho, fortalecendo o trabalho em equipe através do comprometimento de cada colaborador. E salienta que há sempre um apoio da alta direção quando se percebe a carência de treinamento ou a falta de qualificação específica para o desenvolvimento tanto das práticas de rotina hospitalar quanto das práticas ambientais.

Posteriormente, foi-se questionado como eram desenvolvidas as práticas de recursos humanos nas organizações, considerando o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e a remuneração.

No Hospital Alfa, a política atual de admissão de colaboradores está organizada por meio de um processo seletivo, a partir da pré-seleção de currículos, e posteriormente composto por entrevista, e teste psicológicos e habilidades específicas para o cargo. O recrutamento é realizado por meio de jornal e rede social (facebook), principalmente de vagas como técnico de enfermagem, destacada como uma área escassa no hospital. Destaca-se que a organização tem procurado qualificar seus colaboradores para melhor atender o público, e ter uma gestão participativa para alcançar a qualidade na assistência e excelência nos serviços hospitalares na sua área de atuação. A partir do momento que é admitido o funcionário recebe é integrado à equipe, recebendo treinamento e orientação de acordo com cada setor. Assim, a capacitação dos colaboradores se dá por especialidades, sendo serviços de apoio (higienização e lavadeira) treinados por empresa terceirizada; setor administrativo - capacitado por gerente do setor e responsáveis por gestão de pessoas; a equipe de enfermagem possui um cronograma de educação continuada. A entrevistada relata que na organização não há avaliação de desempenho dos funcionários por parte dos gestores, e até reforça também a necessidade, para acompanhar o desenvolvimento individual e o trabalho em equipe, e as expectativas quanto aos resultados esperados. Porém, tem percebido a acomodação por parte dos funcionários quanto ao desenvolvimento na organização, uma vez que a mesma oferece oportunidades de crescimento àqueles que se destacam e são comprometidos com o trabalho. Como recompensa os funcionários recebem apenas a remuneração de acordo com o cargo ofertado.

No tocante ao hospital Beta, quando surge a necessidade de recrutar funcionários, a unidade solicita através de um programa o preenchimento de alguma vaga. O recrutamento é realizado mediante divulgação de vaga na mídia local ou via web, onde pode ser feita uma seleção dos currículos cadastrados na página do Hospital, além dos currículos que são entregues pessoalmente e depositados no banco de currículos. Assim, aqueles que correspondem ao perfil da vaga são enviados para Campo Grande para a seleção, onde são analisados e convocados para entrevista. A psicóloga da empresa vem de Campo Grande para realizar a entrevista e avaliação psicológica dos candidatos, sendo selecionados os aptos que podem preencher ao perfil da vaga oferecida, sendo esta seleção válida por um ano. Posteriormente, são apresentadas ao candidato as atribuições do cargo, normas da instituição, a remuneração, os benefícios (vale alimentação e plano de saúde) e vantagens (descanso, folgas), que se aceitos, o candidato é contratado, sendo os 60 dias de período de experiência. Em 30 dias é apresentada ao superior uma avaliação de desempenho do colaborador no cargo, destacando os pontos positivos e negativos, ou seja, é dado um feedback ao



funcionário, e atribuído uma nota pelo seu desempenho. Ao final dos 60 dias é feita outra avaliação, e caso o candidato atenda às expectativas, é contratado como efetivo. Vale destacar, que é feita uma avaliação de desempenho periódica para acompanhamento da conduta do funcionário e esclarecimento de normas e dúvidas. É realizada mensalmente uma reunião com os coordenadores para acompanhamento de cada setor e apresentar propostas de melhorias para sanar problemas que venham a surgir. São oferecidos pela própria instituição cursos de motivação como forma de incentivo para o colaborador.

E por fim, procurou-se identificar se nos hospitais existia algum critério ambiental ligado ao desenvolvimento das práticas de recursos humanos desenvolvidas. Foi destacado que em ambos os hospitais não existem critérios ambientais estabelecidos para contratar, treinar, avaliar e recompensar os funcionários que mais se comprometem. A gerente de RH do hospital Alfa salienta que o processo é falho quanto a esse quesito, e entende que esse seria um grande passo para concretizar a gestão ambiental de forma efetiva na organização, através do envolvimento dos recursos humanos. No entanto, esse processo é inviabilizado devido à falta de recursos financeiros no momento, que dificultam o desenvolvimento de ações. No que se refere ao Hospital Beta, por mais que não sejam determinados critérios ambientais que intensifiquem as práticas de RH, a entrevistada ressalta que funcionários que já tenham históricos e experiências anteriores se destacam na hora de recrutar, pois apresentam uma bagagem que pode contribuir de alguma maneira com a instituição.

5 Discussão

Tem-se observado que gestão ambiental em hospitais se encontra ainda em estágio inicial e requer maior comprometimento por parte destas organizações, uma vez que possuem grande responsabilidade quanto ao adequado manejo dos Resíduos de Serviços de Saúde (RSS), aliada à qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, para que a gestão ambiental ocorra de maneira efetiva é importante que os hospitais passem a integrar políticas e diretrizes sustentáveis em todos os níveis organizacionais. Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), segundo Santos et al (2015), viabiliza a prática ambiental na organização, desde que envolva uma revisão periódica dos processos, execução de auditorias, emprego de boas práticas, a correta destinação dos resíduos, efluentes e rejeitos resultantes do processo produtivo, como também, a promoção da educação ambiental, a difusão e sensibilização tanto dos colaboradores quanto da comunidade à política implantada e às atividades promovidas pela empresa.

No entanto, para que a gestão ambiental se desenvolva efetivamente é fundamental que, além do desenvolvimento e colaboração dos recursos humanos, que a questão ambiental esteja enraizada na cultura organizacional, articulando os objetivos da organização às práticas sustentáveis, de modo que a questão ambiental seja incorporada às estratégias de negócios, que serão concretizadas a partir das práticas de recursos humanos, intensificando assim a Gestão de Recursos Humanos Verde (FRETAS et al 2011; PIRES; FISCHER, 2014).

Nesse sentido, a partir desse estudo pode-se perceber que a gestão ambiental tem se desenvolvido parcialmente nos hospitais pesquisados, a partir de algumas práticas ambientais desenvolvidas, porém poderia ser mais efetiva caso apresentassem uma cultura organizacional sustentável que oferecesse um suporte para as políticas e práticas ambientais. Assim, a cultura organizacional articulada ao treinamento e conscientização das equipes, estimulam a aprendizagem e o comprometimento das pessoas com a gestão ambiental, à medida que possibilitam o compartilhamento de conhecimentos em torno dos problemas ambientais e a busca de soluções para os mesmos, além da troca de experiências, reflexões e informações sobre a gestão ambiental na empresa (JABBOUR et al, 2009).



Evidencia-se que a gestão ambiental em hospitais, de acordo com Pereira et al (2011) abrange a gestão de resíduos, a vigilância sanitária e epidemiológica, adequações ambientais, treinamento e conscientização de equipes, controle de riscos ocupacionais, biossegurança e o controle da qualidade da água, seguido de monitoramento e avaliação constante, para que as equipes de trabalho envolvidas possam adequar-se a melhor gestão dos riscos ambientais, mediante treinamentos e orientações a fim de minimizar e prevenir os riscos existentes. Nota-se que os dois hospitais abordam a gestão dos resíduos como a principal prática ambiental desenvolvida. No entanto, foram abordados além destas outras práticas como: o controle da qualidade da água, utilização de fonte alternativa de fornecimento de água, fundamental para redução de custos, treinamento e conscientização das pessoas envolvidas, controle e monitoramento do consumo de energia elétrica, além da utilização de fonte alternativa de energia renovável (placas solares) pelo Hospital Alfa.

No que se refere aos Resíduos Sólidos de Serviços de Saúde, Tognoc (2015) ressalta a importância da implementação de um plano de gerenciamento, que envolva todos os procedimentos normativos e legais, recursos físicos e materiais, além da capacitação de recursos humanos envolvidos no manejo desses resíduos, orientando-os quanto à forma de segregação, acondicionamento e identificação dos mesmos. Neste caso, os Hospitais Alfa e Beta atuam na gestão desses resíduos, seguindo rigorosamente as determinações legais da ANVISA, abordando o treinamento e orientação dos recursos humanos.

Vale ressaltar que, o treinamento e a conscientização existente, relacionado ao gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde, tanto no Hospital Alfa quanto no Beta, se dá principalmente às equipes envolvidas com o manejo desses resíduos, como enfermagem, higienização e limpeza. Entretanto, o treinamento deve se estender a todos os funcionários, para que as práticas ambientais sejam incorporadas por toda a organização, envolvendo não apenas gerenciamento dos resíduos, como também as outras ações sustentáveis empregadas. Mostra-se a percepção dessa necessidade, principalmente com reforço para a questão ambiental, por parte da gerente de RH do Hospital Alfa, sendo que a mesma é inviável devido à falta de recursos financeiros. Destaca ainda que essa falta de recursos impossibilita também a implementação total das fontes de energia renovável pela organização.

Segundo Freitas et al (2011) a integração efetiva da gestão ambiental na organização depende da eficácia nas práticas de recursos humanos, a partir de um gerenciamento que contribua recrutando e selecionando pessoas comprometidas com o ambiente, treinando e avaliando os funcionários com base em critérios ambientais; implementando formas de recompensas financeiras e não financeiras, individuais e coletivas, em razão do desempenho ambiental; estimulando a aprendizagem continuada em gestão ambiental, estando essa inserida na cultura corporativa. Nessa perspectiva, por mais que haja um envolvimento dos recursos humanos nos dois hospitais com as práticas ambientais desenvolvidas, percebe-se uma carência por parte da gestão em estabelecer critérios para o desenvolvimento das práticas dos recursos humanos, principalmente no que se refere ao treinamento das equipes, avaliação e remuneração.

Nessa perspectiva, Berto et al (2012) afirmam que apenas o conhecimento das normas e legislações pertinentes não asseguram o desenvolvimento do comportamento ambiental nas pessoas, mas que valores pessoais e culturais também influenciam a forma de agir, estimulando nos funcionários uma postura mais ética, cidadã e comprometida com o meio ambiente e a sociedade. Assim, destaca-se a falta de um treinamento eficiente, principalmente pelo Hospital Alfa, que envolva ações motivacionais, facilitando assim o processo de educação permanente dos trabalhadores para a efetiva gestão ambiental na organização.

Verificou-se que de maneira geral, que não são encontrados grandes problemas quanto



à questão ambiental nos hospitais de estudo. Porém, essas práticas poderiam ser intensificadas, envolvendo cada vez mais os recursos humanos com o desenvolvimento e a viabilização da gestão ambiental, de modo a propiciar uma Gestão de Recursos Humanos Verde efetiva.

Além disso, poderiam ser abordadas outras práticas como: implantar uma gerencia ambiental ou criar um setor de marketing ambiental, voltados para a promoção da educação ambiental, a difusão e sensibilização tanto dos colaboradores quanto da comunidade à política implantada e às atividades promovidas pela empresa, considerando os recursos disponíveis para tal investimento; estabelecer critérios ambientais para recrutar, selecionar, treinar, avaliar e selecionar os colaboradores mais comprometidos com a questão ambiental; intensificar os esforços para a redução da geração de resíduos, o descarte correto dos mesmos e o reaproveitamento de recicláveis; envolver a mobilização e o comprometimento de colaboradores, fornecedores e demais públicos diretamente envolvidos nos processos, a fim de reduzir os impactos ambientais gerados pela organização, educando e conscientizando para que a sustentabilidade ambiental seja fortalecida culturalmente e se torne permanente.

6 Considerações Finais

A gestão ambiental tem evoluído, e é entendida como a preocupação das empresas em adotar medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente, a fim de tornar os processos produtivos e produtos sustentavelmente mais adequados. E para se ter uma gestão proativa direcionada em projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, para alcançar bons resultados. Assim, a gestão de recursos humanos desenvolve um papel determinante no contexto organizacional para a sustentabilidade, sendo alicerce para outras funções organizacionais, capaz de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, recompensar e desenvolver as pessoas em torno da gestão ambiental.

Neste sentido, os hospitais estudados têm colaborado para o desenvolvimento sustentável, a partir das ações desenvolvidas que visam gerenciar os resíduos de saúde emitidos; o controle da qualidade da água; utilização de fonte alternativa de fornecimento de água, fundamental para redução de custos; treinamento e conscientização das pessoas envolvidas; controle e monitoramento do consumo de energia elétrica; além da utilização de fonte alternativa de energia renovável.

No entanto, essas práticas poderiam ser intensificadas, envolvendo cada vez mais os recursos humanos com o desenvolvimento e a viabilização da gestão ambiental de forma efetiva, introduzindo novas ações como a implementação de uma gerencia ambiental ou um setor de marketing ambiental; a determinação de critérios ambientais para recrutar, selecionar, treinar, avaliar e selecionar os colaboradores mais comprometidos com a questão ambiental; intensificar os esforços para a redução da geração de resíduos e o reaproveitamento de recicláveis, através de treinamentos; além da busca constante pela mobilização e o comprometimento de colaboradores, fornecedores e demais públicos diretamente envolvidos nos processos, educando e conscientizando a todos para que a sustentabilidade ambiental seja fortalecida culturalmente e se torne permanente.

Desta forma, os hospitais podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, associando a gestão ambiental ao planejamento estratégico, tático e operacional da organização, como uma importante ferramenta para alcançar a sustentabilidade através da contribuição dos recursos humanos.



Referências

- AFONSO, T. et al. Consciência Ambiental, Comportamento Pró-Ambiental e Qualidade de Gerenciamento de Resíduos em Serviços de Saúde. *Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, v. 5, n. 3. Set./Dez., São Paulo, 2016.
- ARAUJO, G. C. de; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. *RAM – Revista de administração Mackenzie*, v.10, n. 2. Mar/abr, 2009.
- BÁNKUTI, S. M. S.; BÁNKUTI, F. I. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, v. 21, n. 1, p. 171-184, São Carlos, 2014.
- BARATA, M. M. de L.; KLIGERMAN, D. C.; GOMEZ, C. M. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, p.165-170, Rio de Janeiro, 2007.
- BERTO, D. N. et al. Treinamentos sobre resíduos sólidos de serviços de saúde (RSSS) em hospitais de Porto Alegre/RS na percepção de profissionais atuantes. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS*, v. 1, n. 2, p. 41-62, São Paulo, Jul./Dez., 2012.
- BORGES, A. F. et al. Análise da gestão ambiental nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. *Cerne*, UFLA - Universidade Federal de Lavras, v. 19, n. 2, p. 177-184, abr./jun. 2013.
- BUSS, Paulo Marchiori, et al. Governança em saúde e ambiente para o desenvolvimento sustentável. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, p. 1479-1491, Rio de Janeiro, 2012.
- CAMARGO, J. A.; LIBONI, L. B.; OLIVEIRA, J. H. C. de. Gestão ambiental de recursos humanos e nível de envolvimento de colaboradores nas organizações. *RAM – Revista de administração Mackenzie*, p. 72-91, São Paulo-SP, Mar/Abr. 2015.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FREITAS, W. R. S.; KNISS, C. T.; CORTESE, T. T. P.; SILVA, D. A influência da gestão de recursos humanos no desempenho ambiental no setor metal mecânico brasileiro. *Revista de Administração da UFSM*, v. 8, n. 1, p. 157-175, 2015.
- FREITAS, W. R. de S. et al. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n.36, p. 11-27, Ago, 2013.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; GOMES, A. F. Gestão Ambiental: um novo desafio para os profissionais de recursos humanos?. *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v.16, n. 1, p. 29-47, Jan./Jun., 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**: Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir um relatório. São Paulo: Atlas, 2009.
- JABBOUR, A. B. L. de S. Evidências da relação entre a evolução da gestão ambiental e a adoção de práticas de green supply chain management no setor eletroeletrônico brasileiro. *Revista de Administração*, São Paulo, v.49, n.3, p.606-616, jul./ago./set. 2014.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel



da gestão de pessoas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 283-307, Mar./Abr., 2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.4, p.342-364, out./nov./dez. 2009.

JABBOUR, C. J. C.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. de S. Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental. **Revista Produção**, v. 23, n. 1, p. 80-94, jan./mar. 2013.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MARTINS, P. S.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S. Fatores contingenciais da gestão ambiental em pequenas e médias empresas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, p. 156-179, São Paulo, Mar./Abr., 2016.

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

PEREIRA, C. A. R. et al. Análise de risco em ambiente hospitalar: uma proposta de trabalho. **RAHIS – Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Jul./Dez., 2011.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, v. 8, n. 1, p. 54-72, São Paulo, Jan./Abr., 2014.

RODRIGUES, J. M.; TORRES, H. O. da G. Eficiência/desempenho hospitalar e resultados da gestão de recursos humanos: uma aproximação possível?. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.9, n.24, p. 1128-1142, Set/Dez, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. da. A Proposição de uma Taxonomia para Análise da Gestão Ambiental no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, v. 8, n. 4, p. 81-97, Out./Dez. 2004.

SANTOS, G. de S. dos; PAETZOLD, L. J.; SEHNEM, S.; DIAS, T. Análise do nível de sustentabilidade de um curtume a partir do estudo do sistema de gestão ambiental – SGA. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 298-314, 2015.

SEHNEM, S. et al. Gestão e estratégia ambiental: um estudo bibliométrico sobre o interesse do tema nos periódicos acadêmicos brasileiros. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, 72. ed., n. 2, p. 468-493, Porto Alegre, Mai/Ago., 2012.

TOGNOC, A. M. G. Gerenciamento de resíduos de serviço de saúde. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 13 e 14 de agosto de 2015.

YIN, Robert, K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Ana Thorell. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.