



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CASO PARA ENSINO

Gilvan José dos Santos Júnior

João Pessoa

Abril 2024

Gilvan José dos Santos Júnior

PASSANDO A LIMPO PARA SER SUSTENTÁVEL: O CASO DA AUTOPEÇAS E SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

João Pessoa

Abril 2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237p Santos Junior, Gilvan Jose dos.

Passando a limpo para ser sustentável: o caso da
Autopeças e Serviços / Gilvan Jose dos Santos Junior. -
João Pessoa, 2024.

20 f. : il.

Orientação: Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Sustentabilidade. 2. responsabilidade
socioambiental. 3. Oficinas automotivas. 4. Meio
ambiente - fiscalização e controle. I. Coelho, Ana
Lúcia de Araújo Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658



Folha de Aprovação

Caso para Ensino de graduação apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Aluna: Gilvan José dos Santos Júnior

Trabalho: Passando a limpo para ser sustentável: o caso da AutoPeças e Serviços

Área da pesquisa: Gestão Pública, Ambiental e Social

Data de aprovação: 22/04/2024

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA LUCIA DE ARAUJO LIMA COELHO
Data: 29/04/2024 11:02:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho (Orientadora) UFPB

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 29/04/2024 18:12:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (Examinadora) UFPB

Documento assinado digitalmente
gov.br ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Data: 29/04/2024 20:56:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (Examinador) UFPB

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pois a ele tudo devo, e em seguida a minha família por todo apoio que foi dado ao longo dos anos e que me permitiu chegar tão longe para atingir meus objetivos, além disso, gostaria de agradecer também a minha orientadora Dr. Ana Lúcia por todo tempo e disponibilidade prestados à minha ajuda e suporte, e por fim, a mim mesmo por não ter desistido de tudo, mesmo quando desafiei meus piores dias.

RESUMO

Este caso para ensino apresenta a história de dois empresários, Alberto e Maria, ambos passam por uma fiscalização que mudou o rumo de sua empresa, a oficina “AutoPeças e Serviços”, pois o seu contador relatou para ambos de uma possível fiscalização que iria ocorrer em diversas empresas da localidade de Portal e cidades próximas e que a partir disso, eles teriam que ficar no aguardo desse evento. Assim, Alberto e Maria passam a aguardar essa fiscalização ao longo de pelo menos 1 ano, e finalmente em 2018 a fiscalização chegou, por meio da SEMA (Secretaria do Meio Ambiente), a secretaria ambiental vinculada a prefeitura do estado e esta, foi representada pelo então engenheiro de nome Jorge, o qual se apresentou e explicou que a oficina iria passar por uma averiguação de adequação a algumas normas e leis estaduais e federais e que tinha como objetivo trazer mais responsabilidade socioambiental para as empresas locais. Com isso, após a averiguação da oficina e parecer de Jorge, Alberto e Maria recebem um prazo para organizar e regularizar algumas coisas na oficina, sendo elas: a) realizar totalmente o calçamento do piso do pátio da oficina; b) organizar um sistema de coleta seletiva para o lixo e dejetos da oficina; e por fim, c) instalar um sistema de filtragem de óleo, para impedir que a água descartada pela oficina fosse contaminada pelo óleo e seguisse para o sistema de esgoto. Dado o exposto, Alberto e Maria, discutem sobre como essas fiscalizações são realizadas “do nada”, pegando muitos empresários de surpresa, principalmente por carecerem de informações a respeito do tema e que muitos continuaram a trabalhar sem as devidas mudanças e talvez até mesmo sem nunca terem passado por essa fiscalização. Assim, após pesquisas, orçamentos, e aplicação das mudanças apontadas pelo engenheiro da SEMA, Alberto e Maria ficaram no aguardo da nova fiscalização da secretaria. Entretanto, após a reflexão de que era *hora de manter as práticas de sustentabilidade no negócio, eles estavam diante da situação sobre como lidar com a resistência dos funcionários na implementação e na manutenção de tais ações no cotidiano da empresa?*

Palavras-chave: SEMA; Fiscalização; Oficina; Socioambientalmente Responsável.

ABSTRACT

This teaching case presents the story of two businessmen, Alberto and Maria, both of whom underwent an inspection that changed the course of their company, the “AutoParts and Services” workshop, as their accountant reported to both of them a possible inspection that would occur in several companies in the town of Portal and nearby cities and that from this point on, they would have to wait for this event. Thus, Alberto and Maria began to wait for this inspection for at least 1 year, and finally in 2018 the inspection arrived, through SEMA (Secretariat of the Environment), the environmental secretariat linked to the state city hall and this was represented by the then engineer named Jorge, who introduced himself and explained that the workshop would undergo an investigation of compliance with some state and federal standards and laws and that the objective was to bring more socio-environmental responsibility to local companies. Therefore, after investigating the workshop and Jorge's opinion, Alberto and Maria are given a deadline to organize and regularize some things in the workshop, namely: a) completely paving the floor of the workshop courtyard; b) organize a selective collection system for garbage and waste from the workshop; and finally, c) install an oil filtration system, to prevent the water discarded by the workshop from being contaminated by the oil and going to the sewage system. Given the above, Alberto and Maria discuss how these inspections are carried out “out of nowhere”, taking many business owners by surprise, mainly because they lack information on the subject and many continued to work without the necessary changes and perhaps even without have never undergone this inspection. Thus, after research, budgets, and application of the changes highlighted by the SEMA engineer, Alberto and Maria were awaiting new inspection from the secretariat. However, after reflecting that it was time to maintain sustainability practices in the business, they were faced with the situation of how to deal with employee resistance in implementing and maintaining such actions in the company's daily life?

Key words: SEMA; Inspection; Workshop; Socio-environmentally Responsible.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	9
2	A trajetória de Alberto.....	10
3	O início de um sonho: será que vai dar certo agora?	11
4	E ela chegou: hora da limpeza na AutoPeças e Serviços.....	12
5	Notas de Ensino	17
	5.1 Objetivos de ensino-aprendizagem	17
	5.2 Sobre o caso.....	17
	5.3 Fonte de dados	17
	5.4 Aplicação do caso em sala de aula	17
	5.5 Sugestão de questões para discussão	18
6	Referências.....	22

1 Introdução

Tudo ocorria bem, além dos desafios do cotidiano que a oficina AutoPeças e Serviços já estava acostumada, ela operava no ramo da mecânica, prestando serviços para empresas locais e também para outras cidades e estados, atuava diretamente no ramo da hidráulica de equipamentos de porte variado. Tratava-se de uma empresa familiar, que tinha como dono o marido Alberto e sua esposa, Maria. Até que, de repente, Alberto recebeu um comunicado da esposa, que trabalhava com ele no setor administrativo, sobre uma notícia de que seu contador havia falado mais cedo, algo que nunca lhe ocorrera antes. Então, Maria diz:

- *Alberto, Alberto! O contador pediu pra avisar que a prefeitura vai passar por aqui na empresa!”*
- *“Como assim? Porque eles viriam aqui de uma hora para outra? Será que fomos denunciados por algo?”, retrucou Alberto sem entender o porquê?*
- *“Aparentemente, não, mas parece que tem algo a ver com uma fiscalização, algo relacionado a estrutura da oficina, da forma como trabalhamos, algo assim”, completou Maria.*
- *“Sério? Será que passaremos por alguma vistoria estrutural? O prédio é antigo e passou por poucas reformas, e se eles nos multarem e fecharem a oficina? O que vamos fazer? Precisamos correr para verificar o que é!”.* Alberto parecia não acreditar no que estava ouvindo.
- *“Calma! Vou procurar saber melhor o que está acontecendo”,* finalizando a conversa, Alberto saiu meio desorientado.

Após o susto, a esposa de Alberto procurou se informar melhor sobre o que seria essa tal visita, a qual o contador havia comunicado, e que seria de extrema importância para a oficina. De posse da informação, ela compreendeu que, na verdade, a fiscalização se tratava de um mutirão da prefeitura para regularizar oficinas mecânicas quanto às questões socioambientais, e que elas precisavam se adequar a algumas exigências dos governos municipal, estadual e, se necessário, em âmbito federal.

Maria ficou sabendo também que essa fiscalização teria como representantes, os agentes da SEMA (Secretaria do Meio Ambiente) da cidade, órgão ligado diretamente à prefeitura e que a continuidade e o funcionamento da oficina iria depender de uma licença de operação expedida por eles, caso a oficina estivesse adequada a algumas exigências por parte do governo, do contrário deveria se regularizar.

Com essas informações em mãos, Alberto e sua esposa agora passam a esperar por mais informações e notícias do governo do estado quanto à fiscalização, preparando possíveis documentações exigidas junto à prefeitura e ao contador. Além disso, eles começaram a se questionar qual seria a natureza dessa fiscalização e como iriam dar continuidade aos processos e também como poderiam lidar com essas possíveis novas mudanças que a fiscalização provavelmente iria exigir.

Portanto, ao saberem do que de fato se tratava a visita da fiscalização, isto é, de uma aplicação de leis de adequação e promoção à sustentabilidade dentro de oficinas mecânicas em toda região, os empresários discutiram sobre sua natureza e importância, bem como também as mudanças que precisariam ser feitas. Isso porque toda essa movimentação geraria

outros gastos, seja de tempo ou dinheiro, além do fato de que isso não se aplicaria a realidade da maioria de seus concorrentes. Alberto precisaria agir para garantir que sua oficina se adequasse a essa nova situação, o que poderia trazer benefícios e muitos desafios para além da obrigatoriedade. Mas para ele ainda cabia o seguinte dilema diante da situação: *é hora de manter as práticas de sustentabilidade no negócio, mas como lidar com a resistência dos funcionários na implementação e na manutenção de tais ações no cotidiano da empresa?*

2 A trajetória de Alberto e Maria

Alberto é o terceiro filho mais velho de uma família tradicional, tendo sido criado durante boa parte de sua infância e adolescência no interior da Paraíba, mais precisamente em Sapé, onde viveu uma realidade pobre, morando com todos os seus irmãos e pais. Desde cedo, já ajudava os pais juntamente com seus irmãos na roça, para manter a sobrevivência de todos, já que eram muitas pessoas para se manter, além disso estudava em colégio público local.

Ainda muito novo, por volta de seus 10 anos, presenciou a separação de seus pais, situação essa que piorou ainda mais as circunstâncias de sua família diante da pobreza. A sua mãe, na tentativa de buscar algo melhor para os filhos e mudar de realidade, se mudou para próximo da capital do estado, João Pessoa, capital da Paraíba, onde teve de separar os filhos e distribuí-los com familiares, na esperança de terem melhores chances e condições dignas de vida.

Após um tempo, já adolescente, os seus avós, sabendo do acontecido, reuniram os filhos, que passaram a viver em uma vila na cidade de Portal. Cidade próxima à capital paraibana, junto de sua mãe novamente e seus irmãos, onde após uns anos, já estudando em colégio público local, se preparava para se alistar no exército, que é obrigatório para todos os homens a partir de seus 18 anos. Quanto esse tempo chegou, largou os estudos para dar continuidade no seu ingresso ao Exército Brasileiro e se dedicar exclusivamente a ele, já que sua rotina não o permitia mais conciliar outras atividades. Foi naquele novo ambiente que teve seu primeiro contato e experiência com a mecânica e que viria a se tornar sua profissão de carreira.

Ainda no exército, Alberto, como soldado, sabia que sua vida poderia melhorar caso estudasse e subisse de patente, o que só poderia acontecer caso um curso interno ocorresse e, assim, procurou não perder a oportunidade. Após um tempo lá dentro, ainda como soldado, assim que soube os procedimentos para realizar um curso de formação para a patente de Cabo, ele se inscreveu e logrou êxito, passando os próximos 6 anos no exército em sua área de especialização, a mecânica e com a nova patente. Foi nesse período de mais ou menos 8 anos no exército, incluindo o tempo de soldado e cabo, que Alberto descobriu esse nicho de atuação no mercado de trabalho, bem como conheceu diversas pessoas que, mais tarde, viriam a ser seus amigos de profissão e de carreira.

Além do mais, na função de cabo, no setor de mecânica do exército, Alberto era responsável de coordenar e realizar manutenção em equipamentos e veículos de pequeno e grande porte, com diversas subdivisões e equipes multidisciplinares. No entanto, foi na área de manutenção em equipamentos hidráulicos que ele acabou se concentrando e encontrando um encanto maior.

3 O início de um sonho: será que vai dar certo agora?

Após alguns anos no Exército e diante da decepção de ter fechado o mercadinho, seu primeiro empreendimento, Alberto se via muito bem consolidado na área de mecânica. Inclusive ele já atendia clientes fora do âmbito militar, realizando serviços *freelancer* de mecânica, quando pertinente para algumas pessoas e empresas locais, em toda a região metropolitana de João Pessoa/PB. Por realizar serviços principalmente em empilhadeiras e equipamentos hidráulicos no geral (caminhões munck, sky etc.), isso levou ele a construir uma rede de relacionamento com diversas pessoas e empresas, entre clientes e colegas de profissão. Toda essa estrutura serviu, mais tarde, de base para a abertura de um novo empreendimento - a AutoPeças e Serviços, com sua cartela de clientes, se expandindo ao longo do tempo.

Assim sendo, ao final dos 8 anos nas forças armadas, decidiu efetivamente trabalhar para si mesmo na mesma área que conheceu e se ocupou no exército, a de mecânico. Ele prestava serviços para empresas regionais, que necessitavam de serviços pontuais aqui e ali e com o tempo, começou a atender em sua própria casa, na sua garagem, alguns de seus clientes. E com o passar do tempo, com uma cartela de clientes relativamente ampla, algumas mudanças precisaram ser feitas para que pudesse continuar neste mercado.

Após isso, uma das primeiras alterações foi a necessidade de criar um CNPJ para poder emitir notas fiscais, pois recebeu a notícia de que um de seus clientes somente iria fazer serviços daquele momento em diante mediante a emissão destes documentos, os quais na época, Alberto procurou se informar para começar a emitir. A abertura da empresa deu certo e ele continuou trabalhando para cada vez mais clientes, e agora, ele dispunha da ajuda de Maria esporadicamente para na emissão de notas, ou quaisquer outras questões administrativas que a empresa precisasse.

Um fato interessante é que, para a abertura de uma oficina, Alberto precisou emitir diversos documentos, licenças e alvarás de funcionamento para poder operar. As licenças variam entre, alvarás de funcionamento expedidos pela prefeitura, até licença da vigilância sanitária e também do corpo de bombeiros da cidade. Este processo custou a Alberto alguns meses, dado a burocracia necessária para isso, tendo que operar ainda por um tempo sem CNPJ, além disso, tais licenças foram acompanhadas de despesas vinculadas a contratação de profissional necessário (contador) e também das próprias licenças.

Maria ajudava sempre que possível, naquela época ela não se dedicava ainda totalmente a empresa de seu cônjuge, já que trabalhava no comércio de produtos para salões de beleza, situação essa que viria a mudar com o tempo. Dado o exposto, Alberto já com certa estabilidade e com uma rede mais consolidada no seu negócio concentrou esforços para mudar sua empresa da garagem de sua casa e abandonar a atividade de *freelancer* para abrir seu próprio estabelecimento, em um ponto comercial.

Com isso, após passar por algumas dificuldades, entre mudança de casa e problemas financeiros e até a chegada de funcionários para lhe ajudar, finalmente houve uma oportunidade. Um colega de infância, Pedro, que trabalhava no ramo da metalúrgica, tinha uma empresa situada em um local alugado o qual dividia com mais outra pessoa, e Alberto ficou sabendo que essa outra pessoa entregaria o ponto, pois estava de saída. Com a chance de alugar um espaço melhor e dividir o aluguel com seu amigo, Alberto assim o fez, e abriu sua oficina mecânica ao lado da empresa de seu colega, Pedro.

O tempo correu e novamente o ramo de atuação exigira de Alberto novas abordagens e conhecimentos. Ele havia descoberto que algumas empresas de seus clientes estavam exigindo conhecimento em NR's (isto é, normas regulamentadoras da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT) para trabalhar e operar os equipamentos e veículos da empresa e que só com esse conhecimento seria possível trabalhar para tais clientes. Não muito tempo depois, foi convidado por uma empresa local para realizar treinamento com essas normas, vendo a oportunidade em mãos, ele aceitou a oferta e então embarcou em uma viagem para São Paulo, por onde, durante uma semana, imergiu em um curso prático sobre segurança na operação de equipamentos e máquinas, a NR-12. Além disso, passou por outro curso realizado em Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, todos relacionados com sua área de atuação. Assim, pôde continuar a sua atuação no setor sem se preocupar em perder clientes para os concorrentes por conta das exigências do mercado.

4 E ela chegou: hora da limpeza na AutoPeças e Serviços.

Passados alguns anos da abertura do negócio, a empresa já havia se estabilizado, contando com seus funcionários e uma clientela já formada, próximo da época da fiscalização, em 2018, a oficina possuía ao menos 10 funcionários, entre mecânicos e ajudantes de mecânica, além de Maria na parte Administrativa, enquanto seu cônjuge trabalhava diretamente com os funcionários atendendo os clientes e realizando as manutenções nos veículos e máquinas juntamente dos funcionários. A empresa possui mais de 100 clientes em todo o território estadual, bem como em outras regiões e estados do nordeste, entre clientes particulares e instituições públicas também.

A sua empresa residia na cidade de Portal, próximo a capital da Paraíba, João Pessoa, a qual ao longo dos anos passou por muitas mudanças, com a expansão da área alugada e também com a aquisição de novos equipamentos para trabalhar. Alberto havia notado que seus serviços precisavam de outros serviços paralelos de outras empresas, que muitas vezes não possuíam disponibilidade ou se quer cumpriam com o prazo de entrega estabelecido, o que fez o empresário buscar novas tecnologias para dentro de sua oficina passando a operar também torno e freza.

A AutoPeças trabalha fornecendo reparação e manutenção em equipamentos e máquinas hidráulicas, o que faz com que seus principais serviços envolvem tecnologias como: veículos do tipo Munck, Sky, perfuratriz, empilhadeiras, entre outros. Além disso, fornece serviços de montagem de equipamentos e máquinas novas ou usadas para seus clientes.

Após alguns anos, novamente o ramo de mecânica passou por mudanças, mas dessa vez, não somente o mercado mudou, mas as regulamentações também. Alberto havia sido informado sobre uma fiscalização que iria ocorrer, fiscalização essa que seu contador comunicou com antecedência para que pudesse organizar o que fosse necessário na providência de documentos. Embora não soubesse ainda que a fiscalização tinha o objetivo de trazer um pouco mais de responsabilidade ambiental para dentro da oficina.

Após o susto quando soube da fiscalização, Alberto e sua esposa, Maria, aguardaram por pelo menos 1 ano para então finalmente ela acontecer. O ano era 2018, e um engenheiro ambiental da SEMA surgiu na oficina, em um dia como outro qualquer e procurou saber quem era o responsável pelo estabelecimento e Maria logo se prontificou:

- “Olá, bom dia, no que posso ajudar?”
- “Bom dia! Me chamo Jorge, gostaria de falar com o responsável pela empresa, ele está?”, disse o engenheiro, complementando: “Sou agente da SEMA e gostaria de ter uma conversa com ele”.
- “Eu sou a esposa dele, eu poderia representá-lo?”, respondeu Maria.
- “Claro, pode sim. A reunião visa verificar o quanto a oficina está dentro dos parâmetros das leis Federais, Estaduais e Municipais face às questões socioambientais na sua atividade.” disse Jorge, o engenheiro. Maria então convida-o para a sala de administração para conversar.

Ao saber do ocorrido, Alberto também resolveu sair um pouco da oficina e decidiu ir para a reunião com sua esposa e Jorge. Na reunião ele descobriu que a SEMA estava realizando fiscalizações em diversas oficinas da cidade e regiões próximas no intuito de promover a regularização de empresas do segmento de mecânica quanto ao cumprimento de algumas leis, que visavam reduzir os impactos ambientais provenientes desse nicho e que precisaria realizar uma vistoria nas instalações da empresa acompanhado de um responsável, que seria neste caso, o Alberto. Assim sendo, ambos saíram da reunião rumo às demais dependências da oficina para averiguar alguns itens de uma lista que Jorge possuía.

O engenheiro Jorge então decide verificar primordialmente a situação do piso da oficina, pois ele nota que havia areia no local, o que poderia indicar que o óleo que outrora caiu no chão proveniente dos trabalhos na oficina poderia estar contaminando o solo. Alberto, por sua vez, alerta que, embora o piso esteja coberto de areia, por baixo existe uma camada de concreto, que impedia a passagem do óleo para debaixo do solo, contaminando-o. Jorge decide realizar perfurações em vários locais diferentes do pátio da oficina (a oficina se dividia em duas principais partes, uma com cobertura e outra descoberta, onde ficava localizado o pátio), e com uma barra de metal ele verifica a integridade da camada de concreto. Após realizar diversas perfurações em locais distintos, o engenheiro chega à conclusão que, embora o pátio (região descoberta) apresentasse uma camada de concreto, seria interessante realizar uma obra para reforçar isso.

Partindo adiante, Jorge juntamente com Alberto, se dirigem ao sistema hídrico da oficina, por onde passam todos os dejetos líquidos, e nota que a água que passava pelo sistema era contaminada com óleo hidráulico, o que não poderia ocorrer. Alberto já possuía o costume de separar óleo estragado ou que não servisse mais para utilização, no entanto, não percebia que havia outros problemas ligados a isso, no caso, a contaminação do sistema hídrico da oficina durante a execução dos serviços de manutenção. Assim, Jorge alertou que a oficina deveria introduzir um sistema de filtragem de todo líquido proveniente da oficina, para diminuir os riscos de contaminação da água e evitar maiores impactos ambientais.

Por conseguinte, Jorge chamou atenção para um fato importante a ser destacado para oficinas mecânicas, que se deve ter um cuidado muito grande durante as atividades pois existe possibilidade de contaminação por produtos, como o óleo hidráulico. E sua capacidade de contaminação seja do solo ou água é substancial, já que o óleo tem propriedade cumulativa e tóxica, podendo contaminar toda uma cadeia de fauna, quanto de flora, o que pode acarretar em inúmeros impactos ambientais diretos e indiretos.

Por fim, outro ponto importante mencionado pelo engenheiro era que todo o lixo da oficina deveria ser devidamente separado e coletado de maneira independente, isto é, de

acordo com sua natureza. Os lixos provenientes da utilização corriqueira da oficina (papel, plásticos, sacolas, ou quaisquer outros tipos de natureza comum), também os lixos com potencial poluente, tais como: óleo, restos de metal (limalhas), borracha, restos de recipientes com colas e outros materiais químicos, todos estes deveriam ser devidamente separados por questões de segurança. E, portanto, sendo necessário a coleta seletiva de alguns materiais, além de seu devido e correto armazenamento para tanto.

Assim sendo, Jorge encerrou a fiscalização e notificou Alberto e sua esposa Maria, para que a oficina emitisse um certificado de licença ambiental, através de uma Licença de Operação (LO) para poderem continuar com a oficina em pleno funcionamento, dando um prazo de 6 meses para adequação às normas. Isso envolvia a organização da documentação necessária, bem como início das adaptações apontadas na verificação das instalações, a saber: a) realizar calçamento do piso do pátio da oficina; b) organizar um sistema de coleta seletiva para o lixo proveniente da oficina; e c) dispor de um sistema de filtragem de óleo no sistema hídrico, para impedir que a água descartada pela oficina fosse contaminada pelo óleo e seguisse para o sistema de esgoto.

Dessa forma, Alberto e Maria entenderam que para o setor de mecânica era indispensável trabalhar com equipamentos e produtos químicos, que de certa forma necessitam de cuidados especiais para o seu manuseio, como é o caso do óleo hidráulico, bem como as colas específicas, silicone, restos de limalhas e outros materiais que são utilizados e, posteriormente, descartados.

Alberto chegou à conclusão que para o funcionamento de sua empresa tais exigências eram relevantes, pois ele atuava diretamente no fornecimento e garantia da prestação de serviços de outras entidades que também atendem toda uma sociedade, como por exemplo: empresas de energia, companhia de fornecimento de água, empresas do ramo hospitalar, no mercado da engenharia civil, entre outras. No entanto, seus impactos não se limitam tão e somente a benefícios, pois suas operações causam impactos potencialmente nocivos diretos e indiretos na fauna e flora.

Com a notificação em mãos, Alberto juntamente com sua esposa rapidamente deram início aos procedimentos necessários para a regularização da oficina. Num primeiro momento, buscaram se informar juntamente com seu contador e também com a prefeitura, quais as documentações deveriam ser apresentadas. Com isso, eles começaram a planejar os passos seguintes para resolver os problemas apontados na visita. Maria, inclusive, chega a comentar com seu marido sobre como essa visita do governo simplesmente se deu do nada e que, se não fosse o contador, teriam sido pegos de surpresa e talvez até despreparados para tal situação, já que necessariamente implicava que eles iriam investir na estrutura da oficina. Foi a partir disso que Maria então comentou:

- *“Eles aparecem do nada, né Alberto? Sem avisar ou coisa do tipo”.*
- *“Sim, verdade, fico imaginando outras empresas que serão pegas de surpresa por eles e que provavelmente não devem estar preparadas! Imagina se nós não tivéssemos guardado um pouco de dinheiro? O que iríamos fazer? Como iríamos conseguir levantar dinheiro para realizar essas mudanças? Além disso, o prazo é relativamente curto! São só 6 meses para essas mudanças serem feitas. Precisamos realizar pesquisas com engenheiros, talvez arquitetos e fora a mão de obra e material!”*, comentou Alberto.

- *“Exato Alberto! Além da própria documentação que deve ser emitida juntamente da prefeitura. Isso não vai sair barato, precisamos nos organizar com urgência!”*, lembrou Maria.

Seguindo adiante, para resolver a questão do solo, Alberto buscou engenheiros que pudessem averiguar a situação e delimitar um orçamento. Ele havia estimado que gastaria por volta dos R\$30.000,00 (trinta mil reais) relativos aos materiais e, talvez, mão de obra. Após muitas pesquisas, contratou um engenheiro para realizar o serviço, e essa obra incluiu também a construção do local necessário para instalar a caixa de filtro da água da oficina, o valor final ficou em torno R\$35.000,00 (trinta e cinco mil reais).

Com o início das obras, Maria e Alberto logo perceberam um problema de logística relacionado aos seus serviços prestados aos clientes: a capacidade da oficina em armazenar os veículos. Com a obra em andamento, os veículos que eram armazenados no interior da oficina não poderiam continuar lá, pois esta área estaria inutilizável por pelo menos 15 dias (tempo total estimado da obra de calçamento do piso). Assim, Alberto teve de tomar uma decisão: mesmo contra a sua vontade, teria de deixar alguns veículos em outro local sob os cuidados de um vigia.

Alberto decide colocá-los na calçada da própria oficina sendo vigiados por segurança privada. Decisão essa que lhe custaria ainda mais recursos, mas poderia garantir a segurança dos veículos dos clientes sob a responsabilidade da oficina. Havia outra possibilidade, como por exemplo, o aluguel de um local que serviria de garagem temporária para a oficina, no entanto, seria mais custoso e era algo que estava fora do planejamento inicial.

Por sua vez, Maria começou a realizar pesquisas de mercado para executar a aquisição do filtro de óleo, um equipamento específico e que teve dificuldades em encontrar em seu estado, optando por adquiri-lo via internet no estado vizinho, após várias cotações e pesquisas. Com a finalização da obra, houve a instalação do filtro e juntamente a isso, houve também mudança nas disposições dos lixeiros da oficina, pois deveriam ser posicionados de maneira separada para a coleta de lixo seletiva. Com todas essas mudanças sendo feitas em poucos meses, Alberto e Maria perceberam que elas lhe trouxeram alguns benefícios para a empresa no decorrer do tempo, pois isso ajudou na organização, estrutura e qualidade na oferta de serviços para com o cliente.

Entretanto, para Maria e Alberto havia outra questão que era problemática e precisava ser superada: como repassar essas mudanças para os funcionários de maneira que entendam a importância de tomar cuidado na realização dos serviços prestados pela oficina? Como eles poderiam entender a importância de evitar deixar cair óleo no chão? Ou como poderiam ensinar a eles o descarte correto do lixo da oficina, tomando precaução para separar o que pode ser reaproveitado do que não pode? Do que é tóxico e do que não é? Foi somente com o tempo e reuniões com seus funcionários que Maria e Alberto puderam melhorar, em parte, alguns de seus comportamentos.

Tabela 1 - Feedback dos empresários

Ação	Resultado
Calçamento	Como antes era basicamente só areia, havia problemas que surgiam, pois a água na maioria das vezes não tinha para onde escorrer, seja porque o solo já estava coberto de óleo ou porque não havia um sistema de drenagem. Com o calçamento, córregos foram feitos para a passagem da água e demais líquidos e junto a isso, a chuva parou de ser um problema impeditivo para trabalhar, além de contribuir com o aspecto visual da empresa e para a segurança dos funcionários.
Instalação de um filtro	Houve uma melhoria na cautela referente ao uso da água e também do despejo do óleo.
Coleta seletiva	O que antes era visto como lixo a ser descartado, agora se tornou outra fonte de renda para a oficina, pois, alguns materiais poderiam ser reciclados, como o óleo que era retirado das máquinas e equipamentos e que não serviam mais, além de outros materiais. A partir disso, passaram a ser vendidos para uma empresa parceira da prefeitura.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Todos esses acontecimentos levaram Alberto e Maria a analisar as transformações que vinham ocorrendo nas leis e na forma como as empresas deveriam adequar-se em prol de um meio ambiente mais respeitoso. Alberto chegou à conclusão que, embora isso fosse importante cumprir, era algo difícil de ser replicado em todas as oficinas de sua cidade ou sequer em todo o estado, pois notou que mesmo na região onde estava localizado, haviam outras que operam sem essa licença e certamente não conhecem a existência e necessidade de tais atitudes sustentáveis. Na percepção dele, havia indícios de que, provavelmente, o próprio estado não dava conta ou carecia de instrumentos e/ou meios necessários para fiscalização e atingir tal patamar.

Outra realidade percebida é que, segundo Alberto e Maria, após a missão da L.O. não houve retorno da SEMA para outras fiscalizações ou renovação da atual licença de operação. De qualquer modo, Maria e Alberto reconheceram a importância dessas mudanças para a oficina, pois elas garantem que a empresa esteja à frente de muitas outras concorrentes que ainda não reconhecem ou nem sequer possuem o interesse, mesmo diante da obrigatoriedade de estar em dia com as mudanças que o mercado vem passando. Com isso, Alberto se questiona: *é hora de manter as práticas de sustentabilidade no negócio, mas como lidar com a resistência dos funcionários na implementação e na manutenção de tais ações no cotidiano da empresa?*

5 NOTAS DE ENSINO

5.1 Objetivos de ensino-aprendizagem:

O caso foi desenvolvido para que o(a) estudante venha a desenvolver as seguintes competências: (a) vivenciar questões de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental na prática das organizações, (b) refletir sobre a educação ambiental no contexto empresarial e (c) compreender a importância da capacitação de funcionários. É indicado como caso de apoio para a graduação em Administração e ou áreas afins nas disciplinas de Desenvolvimento Gerencial, Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental e Sustentabilidade.

5.2 Sobre o caso:

O caso descrito apresenta a história contada a partir do ponto de vista dos empresários Alberto e Maria. Em um dia de trabalho como qualquer outro qualquer, os proprietários receberam um comunicado de seu contador sobre uma fiscalização que estava ocorrendo na cidade por iniciativa do governo estadual. Eles, de imediato, não sabiam exatamente do que se tratava, até que um dia eles receberam a fiscalização e todo o dilema do caso ganhou destaque. A partir deste episódio, mudanças na abordagem dos serviços da empresa tiveram de ser revisadas e modificadas no intuito de buscar a sustentabilidade e sobrevivência do negócio.

5.3 Fonte de dados:

O caso descreve uma situação real vivida pelos protagonistas do caso, Alberto e Maria. Trata-se do relato enfrentado e vivenciado por eles como proprietários da oficina mecânica. Os nomes das pessoas envolvidas no caso são fictícios e o nome real da organização permaneceu em sigilo. Todas as informações apresentadas foram fornecidas diretamente pelos empresários, levando em consideração suas opiniões e percepções sobre o acontecido para a construção do referido estudo de caso.

5.4 Aplicação do caso em sala de aula:

O estudo de caso aborda diversos temas relacionados direta e indiretamente com o dia a dia de empresas tanto no ramo de mecânica como de maneira geral. É sugerido, para início da discussão deste caso, o docente reservar uma aula para debater acerca, por exemplo de, (a) dos desafios para implementação de ações sustentáveis em pequenas e microempresas; (b) da resistência dos funcionários frente a realização de mudanças comportamentais em prol de ações sustentáveis; (c) dos impactos socioambientais e importância das pequenas e microempresas na economia brasileira; entre outros. A partir disso, é recomendada a aplicação do caso para ensino, trazendo os seguintes questionamentos, com possibilidade de ajustes e complementações para fomentar o debate.

5.5 Sugestão de questões para discussão:

Questão 1: Considerando o contexto vivenciado por Alberto e Maria, bem como a realidade econômica-social brasileira enfrentada por micro e pequenos empreendedores, de que maneira você, no lugar dos proprietários da oficina mecânica, poderia propor ações em busca de se tornar um negócio socioambientalmente responsável?

Alberto e Maria nunca haviam tido contato direto e profundo com questões sustentáveis, ou sequer chegaram a aplicá-las de maneira intencional na oficina, seja por desconhecimento total do assunto, ausência de estímulos ou até necessidade, mas considerando o episódio da visitação da fiscalização ambiental, isso poderia ser estimulado de maneira mais sistemática na cultura da empresa.

Conforme o exposto, seria interessante como empresário obter mais informações e subsídios do próprio estado para dar continuidade com novas ações para a oficina. Isto seria necessário para maior integração do empresário com o assunto em questão: sócio responsabilidade e sustentabilidade dentro de seu próprio negócio e como isso poderia impactar sua atividade e setor no agora e futuro.

Segundo Oliveira (2021, p.114), a sustentabilidade possui diversas dimensões, as quais englobam diversas questões diretamente ou indiretamente ligadas à sociedade como um todo, e uma delas é a “político-institucional”, a qual disserta que: “sustentabilidade requer a participação social de todos os indivíduos que assegure construir normas, tomar decisões, viabilizar políticas públicas para atender as necessidades da sociedade”.

Assim sendo, é necessário e indispensável que Alberto e Maria consigam realizar o máximo de integralização possível com diversas estruturas, estratégias bem como parceiros que possam facilitar esse processo de implementação de novas ações sustentáveis dentro da organização. Segundo Pedrini & Sánchez (2010), para que tudo isso seja possível a cultura da empresa deve ser canalizada para isso, é por lá que a empresa é capaz de educar os seus funcionários com relação à responsabilidade social e ambiental de maneira mais eficiente e eficaz, construindo uma cultura baseada na educação ambiental.

Ou seja, seria interessante a adoção de valores que possam integralizar as práticas e atividades exercidas pela empresa, que abordam desde como os funcionários devem trabalhar, bem como os clientes devem ser atendidos. Além disso, seria interessante que os funcionários fossem capacitados sobre o que é sustentabilidade e outros termos que podem ser desenrolados em ações dentro e fora da empresa, tornando a inserção de novas práticas mais fácil para os empresários.

Outrossim, seria interessante estabelecer metas de redução de utilização de recursos por parte da oficina, podendo incluir redução de custos fixos e/ou variáveis, tais como: redução do consumo de água, energia, evitar desperdiçar peças que podem ser recuperadas e utilizadas posteriormente ou quaisquer outros recursos disponíveis e utilizados pela oficina no dia a dia. Essas práticas podem incorporar conceitos de “produção mais limpa”, pois apresentam mudanças significativas na prevenção e redução do impacto das empresas no meio ambiente (UNIDO, 2004 apud Albuquerque & Amorim et. al, 2009).

Essas práticas de produção “mais limpa” podem ser acompanhadas de aspectos preventivos por parte da organização, estabelecendo ações que visem evitar impactos futuros por meio de antecipação de atitudes da empresa, estendendo boas práticas para seus produtos e serviços, como por exemplo, no caso de Alberto e Maria, eles poderiam: realizar a aquisição

de produtos e matéria-prima de origem sustentável, com fornecedores que possuam códigos de sustentabilidade e boas práticas sócio responsáveis dentro de seus empreendimentos.

Questão 2: Se fosse você o dono da oficina mecânica, o que você poderia propor para tornar as ações sustentáveis já adotadas como um diferencial para o negócio?

Para Kruglianskas e Pinsky (2014), a necessidade de modificar as estruturas, remodelar processos e negócios nas corporações no mundo todo provém do olhar crítico e mais incisivo também de grandes atores como a própria ONU e também das diversas ONG's que passaram a monitorar o que as empresas prometem e cumprem, uma vez que se comprometeram a adotar medidas sustentáveis e responsáveis dentro e fora da instituição. Dentro dessa perspectiva, diversas ferramentas, tecnologias e instituições, portanto, surgem para tentar abarcar estas necessidades de gestão desse novo modelo de negócios, e é também por isso que é extremamente interessante para os empreendedores utilizarem isso como ferramenta de divulgação de seus valores e atitudes frente às mudanças éticas e morais da sociedade, posicionando-se favoravelmente a elas, corroborando para o processo de implementação de atividades, rotinas, padrões e mudança de cultura.

Dentro dessa perspectiva, no lugar de Alberto e Maria seria interessante almejar selos de padrões de qualidade e controle pelas normas ISO, tal como a 14.001. Segundo a norma (ISO, 2021), ela possui o objetivo de estabelecer as melhores práticas possíveis de negócio no que tange os impactos ambientais acometidos pelas empresas. Ele se resume em um conjunto de normas aplicadas dentro da organização que são subdivididos em vários temas, os quais focam em um determinado conjunto de interesses da prezando pela melhoria contínua. A aplicação dessa ferramenta dá suporte a organização em compreender o que precisa ser seguido à risca para garantir meios mais sustentáveis.

Outro ponto que poderia ser proposto é a criação de um sistema de doação de recursos financeiros sustentado na venda de óleo retirado dos veículos e outras peças que a oficina recebe para manutenção e que acaba sendo vendido para empresas parceiras da oficina no que tange o descarte correto do óleo. Os valores obtidos através da venda do óleo dos veículos seria convertida em doação para canis e instituições de castração de animais de rua, assim, a oficina realiza o descarte correto dos resíduos, bem como realiza ações sustentáveis do ponto de vista social, garantido a manutenção da saúde e sobrevivência de diversos animais em situação de vulnerabilidade social.

Além disso, na condição de Alberto e Maria, introduziria um sistema de reutilização de água da chuva para a limpeza e utilização do que fosse necessário, tais como: banheiros, escritório etc., bem como ofertaria palestras sobre sustentabilidade e suas aplicações dentro do cenário de uma oficina por meio de instituições parceiras. Outra medida que poderia ser adotada é com relação ao descarte de resíduos separadamente, pois, existem diversas cooperativas que operam recolhendo material que pode ser reciclado ou reaproveitado, e nessa ocasião a oficina poderia realizar um trabalho seletivo no que tange os resíduos para este fim, com isso, dando um descarte adequado por meio de ações que a própria SEMA ordenou que fossem feitas, bem como gerando uma boa ação com a comunidade local.

Ações como estas podem ser benéficas para a imagem da oficina junto de seus clientes pois, nas últimas décadas, a sustentabilidade dentro das organizações ganhou força e notoriedade nunca vista antes, com grandes CEO's e investidores de olhos abertos com relação às práticas trabalhistas, de descartes de material, tratamento de público interno e

externo (a sociedade) e outras questões, pois tudo isso pode ser enxergado como diferencial para quem ver de fora, entregando valor e serviços diferenciados que podem ocasionalmente se diferenciar dos serviços ofertados pelos concorrentes e saindo na frente.

De acordo com Voltolini (2020), isso pode ser explicado pela mudança nos paradigmas do que pode ser considerado como o “valor no mercado” dessas empresas, pois ele defende que questões sociais, sustentáveis e de governança sempre estiveram em discussão no mercado, no entanto, para os grandes atores, investidores e grandes empresários, isso passou a ser questão inerente a riscos mercadológicos e visão de longo prazo para a vida do negócio, afinal, organizações que buscam atingir os objetivos financeiros sem se importar com ou quais impactos poderiam causar, sem buscar melhores alternativas e práticas sustentáveis em relação à natureza e sociedade, tendem a não durar por muito tempo. Por outro lado, organizações que estão preocupadas com o “como fazer”, sem que ocorra a degradação de práticas de sustentabilidade dentro e fora do negócio, possuem o potencial de gerar menos riscos e maior longevidade no mercado em que atuam, afinal, geram menos custos para si e para a sociedade como um todo.

Por fim, outro ponto importante e válido de mencionar é que tudo isso permeia as estratégias de crescimento de diferenciação de uma empresa, pois, segundo Barney & Hesterly (2007), a estratégia de uma organização é toda a sua bagagem teórica que torne-a capaz de obter vantagem competitiva no mercado frente a seus concorrentes, e a sua vantagem competitiva pode ser expressa como o valor econômico percebido pelo cliente mediante aquisição de seus serviços, que quanto maior em relação ao seu concorrente, melhor. Portanto, para Alberto e Maria, qualquer ação ou atitude que possa ser vista como diferencial criado a partir das ideias geradas por eles ou com o devido suporte de outros profissionais pode gerar um ganho de mercado significativo.

Questão 3: No contexto empresarial a educação ambiental pode desempenhar um papel essencial e estratégico no desenvolvimento da sociedade. Por meio da EA é possível impactar positivamente na preservação da poluição, na redução dos impactos negativos, promovendo a redução de custos e outros danos causados ao meio ambiente, além de promover a imagem sustentável do negócio. Diante disso, de que maneira Alberto e Maria podem direcionar seus esforços para promover uma política de educação ambiental na oficina mecânica deles, considerando a possível resistência de seus funcionários e colaboradores.

Segundo Brandão (1993, p.4), a educação “é, como outras, uma fração do modo de vida dos grupos sociais que a criam e recriam, entre tantas outras invenções de sua cultura, em sua sociedade”, isto é, cada indivíduo ou grupamento social possui a educação que lhe convém para o meio que existe, o que perpetua e legitima suas vidas naquele meio, no entanto, é compreensível que se existe o processo de criação, é plenamente possível existir um processo de desconstrução, sejam eles de maus hábitos, costumes e comportamentos.

Assim sendo, com a Educação Ambiental (EA) isto não pode ser diferente, pois, para que seja possível haver uma mudança de postura dos funcionários de uma empresa diante de questões importantes e sensíveis como a sustentabilidade, é preciso que haja um processo de sensibilização da sociedade e dos agentes nela envolvidos. Esse processo leva-os a adotarem medidas responsáveis e empáticas com relação ao meio em que vivem, prezando pelo mínimo impacto a ele e aos demais nele presente.

Com isso, ao se olhar para dentro e entorno das organizações é perceptível que existe uma demanda e busca por uma gestão mais eficiente e eficaz do ponto de vista sustentável de seus negócios e também operacional, haja vista que existe uma pressão maior sob seu “ombros” vindo diretamente de seus stakeholders para que hajam mudanças significativas em seu modo de existir e agir. Essas mudanças geram diversas consequências para as partes interessadas, pois garante uma melhoria contínua de processos e aumento na confiança e relacionamento direto com todos, incluindo investidores, governo e outros stakeholders (Pedrini & Sánchez, 2010).

Por fim, Alberto e Maria necessitam introduzir na empresa um senso de construção conjunta pelo bem da empresa, e também deles mesmos - segurança do trabalho, mas não se limitando a isso, pois os impactos de um produto descartado erroneamente se desdobram na sociedade e na natureza. Ademais que o processo de sensibilização dos funcionários pode e deve ser feito de maneira gradual, por meio de palestras, consultorias, cursos, entre outras táticas que podem ser adotadas ao longo do tempo. E junto a isso, a organização poderia criar junto a um profissional adequado um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que não necessariamente precise ser complexo, mas que possa atender as demandas da empresa e que ao mesmo tempo gere impactos positivos e continuamente no comportamento dos funcionários e operacional da empresa.

Por fim, seria elementar para eles a criação de um código sustentável de conduta e o estímulo dele na vida de seus funcionários, com a inserção de comportamentos que possam ser replicados em suas vidas como um todo, tornando esse processo um ato legitimador de cidadania e facilitador para as mudanças dentro e fora do ambiente de trabalho.

6 REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J.; AMORIM, T.; et. al. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: Conceitos, Ferramentas e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 28o ed., 1993, p.4.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14001:2015: Environmental management systems Requirements with guidance for use**. International Organization for Standardization, última revisão em 2021. Disponível em:<<https://www.iso.org/standard/60857.html>>. Acesso em 06 de Abril de 2024.
- KRUGLIANSKAS, I.; PINSKY, V. C. **Gestão estratégica da sustentabilidade: experiências Brasileiras**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2014.
- PEDRINI, Alexandre de Gusmão; SANCHES, Celso. **Educação ambiental no contexto empresarial**. In: SÉGUIN, E.; FIGUEIREDO, G. P. (org.). Meio ambiente no trabalho. Rio de Janeiro: GZ, 2010, p.1-16.
- OLIVEIRA, S. D. de S. **Educação para a sustentabilidade: proposta de uma escala da concepção multidimensional da sustentabilidade**. 2021. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021, p.114.
- VOLTOLINI, R. **Vamos falar sobre ESG? Provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial**. Belo Horizonte, BH, v.1. Editora VOO, 2021.