

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM GESTÃO SOCIOAMBIENTAL DE ÁREAS URBANAS: O CASO DA ASSOCIAÇÃO AMIGOS DA RIVIERA DE SÃO LOURENÇO (AARSL) E A CERTIFICAÇÃO ISO 14.001

Thomas Ribeiro de Aquino Ficarelli

* Estudante de Doutorado em Saúde Global e Sustentabilidade pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (FSP/USP)

RESUMO

A Riviera de São Lourenço foi fundada em 1979 no município de Santos-SP (atualmente Bertioga-SP), por meio de um consórcio entre as empresas Sobloco Engenharia, Praias Paulistas e Companhia Fazenda Acaraú. Enquanto que neste ano se tratava de uma área de ocupação dispersa e de baixa atividade turística, hoje em dia conta-se com uns dos metros quadrados mais valorizados do litoral do estado de São Paulo e é referência internacional em urbanismo e sustentabilidade. Considerando-se os desafios no gerenciamento ambiental de áreas urbanas, as quais contemplam os serviços de saneamento básico (água, esgoto, drenagem e resíduos), os cuidados com a flora (reflorestamento, podas, etc.) e fauna (resgates, atropelamentos, etc.), bem como a participação das partes interessadas como os gestores, moradores e turistas, o trabalho teve como objetivo compreender como a estrutura organizacional da Associação Amigos da Riviera de São Lourenço (AARSL), junto a outros parceiros como a Sobloco, deram suporte à inovação em gestão socioambiental pelos serviços de limpeza urbana, jardinagem, saneamento, pavimentação das ruas e segurança da Riviera. A Associação é uma empresa privada, fundada em 1982, a qual conta atualmente com 500 funcionários, os quais são responsáveis pela manutenção da certificação ISO 14.001 que vem sendo mantida desde o ano 2000 e reconhecida como a primeira gestora de área urbana do mundo a obtê-la. Ao final deste, são apresentados os principais aspectos que favorecem a manutenção e melhoria contínua desse processo, junto a sugestões para perspectivas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: ISO 14.001, Estrutura Organizacional, Gestão Urbana, Riviera de São Lourenço.

INTRODUÇÃO

A Riviera de São Lourenço (RSL) é um empreendimento imobiliário localizado na praia de São Lourenço no município de Bertioga-SP, que em dezembro de 2015 contava com 1.736 casas, 8.815 apartamentos em 216 prédios, mais 647 casas em 35 világios. A Riviera foi um empreendimento que alcançou gradativa valorização imobiliária desde sua fundação, tornando-se um dos polos mais atrativos de turismo no litoral do estado de São Paulo e, além disso, foi reconhecida por ser a primeira área urbana do mundo a receber a certificação ambiental ISO 14.001 em dezembro do ano 2000.

Em relação ao potencial das atividades turísticas, Giacomini Filho (2004) ressalta que a indústria do turismo deve se pautar na sustentabilidade ambiental, pois as cidades que não zelam pelo meio ambiente posicionam-se de forma distante das expectativas turísticas, comentando que não adianta ter dinheiro para viajar e se frustrar diante de uma paisagem ou região poluída.

De acordo com Seiffert (2008), a gestão ambiental que leva à certificação deve ser entendida como um processo adaptativo e contínuo, através do qual as organizações se definem e redefinem seus objetivos e metas relacionados à proteção do meio ambiente, à saúde de seus empregados, bem como clientes e comunidade, além de selecionar estratégias e meios para atingir estes objetivos, num tempo determinado e através de constante avaliação de sua interação com o meio ambiente externo.

De acordo com a mesma autora, os principais motivos que levam uma empresa à implementar um SGA com a finalidade da certificação ISO 14.001 podem estar ligados aos seguintes motivos:

- Vantagens competitivas no mercado, sobretudo o internacional;
- Cumprimento sistêmico da legislação ambiental;
- Imagem positiva com a população de entorno, à imprensa e aos clientes;
- Padronização de processos correlatos ao meio ambiente;
- Reaproveitamento e gestão de resíduos;
- Redução de custos com consumo de água, energia e recursos naturais em geral (conversão de desperdícios em forma de valor).

Na Norma NBR ISO 14.001, propõe-se como metodologia para recebimento da certificação um conjunto de subsistemas, os quais podem ser elaborados em concordância com a estratégia PDCA (plan, do, check, act) e, após elaborada a Política Ambiental da empresa, elas podem ser reagrupadas da seguinte maneira: planejamento, implantação e operação, verificação e ação corretiva e revisão e análise crítica, e todas passando por diretrizes de melhoria contínua, conforme apresentado na figura 1:

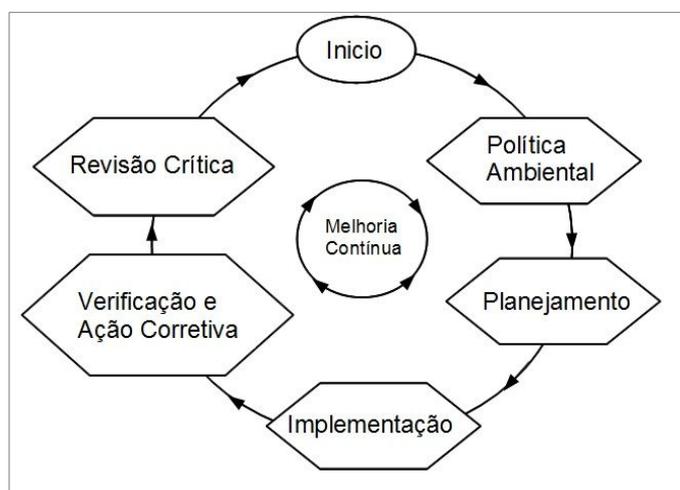


Figura 1: Subsistemas da norma NBR ISO 14.001

Desde o ano 2000, a Associação vem atualizando anualmente a certificação ISO 14.001 visto a sua validade. Em cada período, uma série de auditores externos visitam as áreas operacionais e entrevistam funcionários para conferirem o atendimento às normas ISO e, por meio de Pareces e recomendações nos processos, tomam a decisão de emitir ou não o certificado. Na primeira certificação, a Associação se preparou durante 6 meses para que as auditorias dessem resultado positivo. De 2000 até 2016, não houve nenhum ano no qual a Associação não tenha obtido o certificado, cuja auditoria nos últimos anos vem sendo desenvolvida pela companhia Deloitte.

A respeito das estruturas organizacionais, independentemente das instituições terem caráter público ou privado, Santos (2011) revela que junto às crescentes transformações mercadológicas, tecnológicas e corporativas ocorridas aceleradamente nas últimas décadas, a Teoria Organizacional também teve de evoluir no sentido de interpretar as alterações e dar suporte à administração das instituições. Nesse sentido, ela complementa que *na nova perspectiva apresentada, entende-se que cada organização demanda um tipo de estrutura que será a melhor para desempenhar suas atividades e manter-se no mercado. A organização, dependendo da estrutura escolhida, terá maior ou menor flexibilidade para se relacionar com seu ambiente: quanto mais rígida for a estrutura organizacional, menor será a sua disposição para efetuar trocas com esse ambiente* (SANTOS, 2011 p. 148).

A área é gerenciada pela Associação Amigos da Riviera de São Lourenço (AARSL), fundada em 1982 com 120 funcionários, sendo que em 2017 contava com 400 funcionários, cuja gerência foi baseada na departamentalização por critérios funcionais. Segundo Vasconcellos & Hemsley (1986), a funcionalidade tem enfoque na a área do conhecimento necessário para a realização da atividade, a qual permite uma especialização nas várias áreas técnicas além de melhor utilizar os recursos humanos e materiais nessa área.

OBJETIVOS

- Compreender a constituição da estrutura organizacional vigente da AARSL e as responsabilidades dos departamentos e respectivos funcionários no que tange a gestão ambiental e manutenção da certificação ISO 14.001;
- Identificar processos que requeiram a articulação interdepartamental de modo a avaliar a integração dessas nas ações conjuntas;
- Propor melhorias para o Sistema de Gestão Ambiental da Riviera de São Lourenço

METODOLOGIA

O levantamento de dados e informações para realização do estudo foi feito nas seguintes frentes:

1. Bibliografia sobre estrutura organizacional e certificações ISO;
2. Materiais e informativos da AARSL e da Sobloco Construtora;
3. Páginas da internet, principalmente da Riviera e da Sobloco;
4. Entrevistas e visita técnica na AARSL em Bertioga-SP, bem como estruturas de interesse ao assunto (estações de tratamento, pontos de coleta de e descarte de resíduos, etc.) e no escritório da Sobloco, em São Paulo – SP;
5. Fotografias tiradas em campo, mais ilustrações, mapas e cópias de documentos fornecidos.

Entre os dias 29 e 30 de abril de 2017, foi realizada na Riviera uma visita técnica à sede da Associação e áreas operacionais, as quais serão descritas ao longo desse trabalho. As principais questões feitas nas entrevistas foram relacionadas à visão gerencial sistêmica da associação (atuação, finanças, articulação com as partes interessadas, práticas de gestão ambiental, etc.) e estrutura organizacional, os processos desenvolvidos em cada departamento, inovações em gestão e em tecnologia incorporadas ao negócio, articulação interna dos funcionários e perspectivas futuras.

As entrevistas foram feitas com funcionários e com a gerência das seguintes divisões: Gerente Geral; Subgerente de Segurança; Responsável pela Divisão de Meio Ambiente; Gerente de Manutenção, e; Subgerente de Saneamento. Além desses, em maio de 2017 foi feita uma entrevista com o Diretor Financeiro da Sobloco, o qual também é um dos 6 diretores da AARSL, com quem houve conversa sobre o projeto de concepção da Riviera, a relação da Sobloco com a Associação, obstáculos do passado e atuais para o desenvolvimento desse empreendimento e demais negócios tocados pela companhia.

RESULTADOS

A AARSL já existia antes mesmo da venda dos primeiros lotes do bairro Riviera. Um dos objetivos iniciais era o de oferecer suporte às construtoras e respectivos funcionários (serventes de obra, motoristas, engenheiros, arquitetos e outros.), visto que poucos eram os moradores. Na medida em que a Riviera foi sendo povoada e novos proprietários adquiriram imóveis, os serviços da Associação direcionaram-se gradativamente a este novo público.

Considerando-se a data de sua fundação, a região contava com poucos prestadores de serviço qualificados para o padrão urbano que se desejava implantar na Riviera, o que levou a Associação a priorizar a contratação direta de funcionários e oferecendo cursos de capacitação, evitando-se a elevada terceirização de serviços. Essa política foi melhorada com o tempo e cada vez menos tornou-se necessária a terceirização, dado que, em muitos casos, os prestadores de serviços foram e ainda vem sendo incorporados ao quadro funcional da Associação.

Para as diretrizes de sua gestão, a Associação conta com um Estatuto, o qual descreve detalhes a respeito de: responsabilidades; valores; atividades exercidas; participação dos associados, proprietários e coproprietários; direito ao voto nas assembleias gerais; pagamento das contribuições; gestão de eventuais atritos com associados; composição, condicionantes de membros e regras para o funcionamento do Conselho Deliberativo e Diretoria; Assembleia Geral com os associados. O Estatuto foi registrado no Cartório de Registros da Comarca de Santos, o qual serve de único órgão competente para dirimir eventuais dúvidas e controvérsias a respeito desse documento.

A estrutura da associação é baseada numa hierarquia entre divisões, equipes técnicas e gerências, aos quais são delegadas tarefas e poder de decisão. Na figura 2 é representado o organograma, destacando-se no retângulo azul a estrutura que pertence exclusivamente à Associação e, para cada gerência, a quantidade de funcionários diretos conforme dados de fevereiro de 2016.

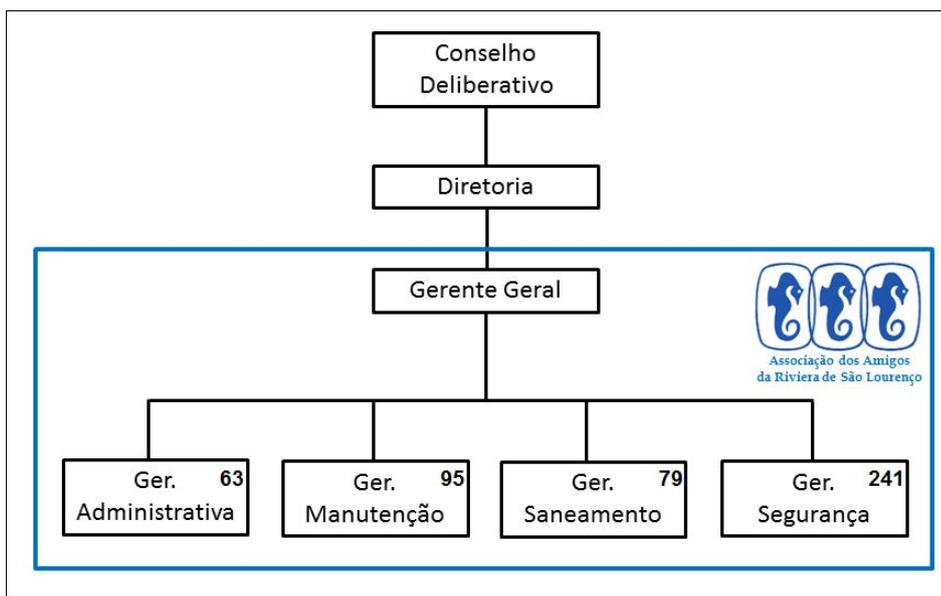


Figura 2: Organograma da Associação e total de funcionários por gerência

Os aspectos levantados sobre a estrutura organizacional e processos permitiu entender que, mesmo no caso de estruturas administrativas ditas “tradicionais”, a flexibilização na gestão de seus processos é permitida e incentivada quando a cultura da cooperação ocorre de maneira horizontal (entre colegas da mesma hierarquia) e vertical (entre diretores, gestores e subordinados). A estrutura organizacional e o quadro funcional cresceram na medida em que aumentou-se a demanda por serviços e mais espaços ocupados na Riviera. Devido a este fenômeno representar maior entrada no fluxo de caixa, a Associação pode manter e, até mesmo, melhorar a qualidade de seus serviços para a qual, até o momento, não foi necessária nenhuma ruptura com a estrutura organizacional de sua fundação.

Ainda, o fato de não haver uma concorrência direta contra ela, permitiu que projetos de longo prazo fossem implementados e jamais trouxe qualquer tipo de cultura de “acomodação”, visto que a melhoria contínua de sua gestão com um viés forte de sustentabilidade resultou na prosperidade da Riviera como polo turístico e na valorização imobiliária.

De acordo com as entrevistas realizadas, foram quatro as principais motivações que levaram à certificação da Associação, as quais foram:

- Incorporar à estratégia da associação práticas ambientais que já vinham sendo realizadas;
- Agregar qualidade ambiental e de vida ao espaço urbano da Riviera e, conseqüentemente, promover a valorização imobiliária e o turismo;
- Comprovar aos proprietários o bom encaminhamento da arrecadação, por meio de serviços com alta qualidade;
- Melhorar a imagem do empreendimento frente a órgãos fiscais, ONGs e ao poder judiciário quando houvesse questionamentos sobre inconformidades ambientais, independentemente da veracidade do fato.

O Conselho Deliberativo como autoridade máxima na organização constituiu-se dentre 10 a 13 membros, sendo 10 indicados pelas empresas fundadoras e 3 indicados pelos associados titulares. O presidente do Conselho tem o mandato de 1 (um) ano. As principais atividades que competem ao Conselho são relacionadas aos valores da arrecadação e participação em assuntos estratégicos da gestão. Ainda, para assuntos de extrema relevância para toda Riviera, o Conselho Deliberativo pode propor Assembleias Gerais, com a participação de todos os proprietários, por meio de voto.

A Diretoria é composta por 6 membros efetivos e mais 4 suplentes, com mandato de 5 anos. Os cargos divididos entre os diretores são: secretários(2), tesoureiros(2) e superintendentes(2). Atualmente, existem 2 diretores de cada uma das três empresas que contribuíram para o surgimento da Riviera: Sobloco, Praias Paulistas e Companhia Fazenda Acaraú. As funções da Diretoria são relacionadas principalmente à execução das decisões do Conselho Deliberativo, gestão dos funcionários e condições de trabalho.

A arrecadação da associação se dá por meio dos proprietários de imóveis da Riviera. Na matrícula do imóvel, há uma cláusula obrigatória solicitando ao proprietário que contribua com as mensalidades em acordo com as decisões do Conselho Deliberativo. No caso dos edifícios, eles são entendidos como um único contribuinte, cabendo a este dividir as despesas entre os condôminos.

A associação, apesar de ter autonomia econômica, não tem fins lucrativos.

Atualmente, a fórmula que define a mensalidade a ser repassada à associação por cada proprietário agrega as seguintes variáveis: al = área do lote(m²); cl = coeficiente de localização (por módulo); np = número de pavimentos (somente para edifícios); to = taxa de ocupação (somente para edifícios), e; cf = coeficiente fixo. De tal modo que ela é feita conforme a linha abaixo:

$$(al \times cl \times np \times to \times cf) + cm = \text{valor} + \text{correção INPC}$$

Em 1979 foi aprovada a lei federal 6766/1979 de Parcelamento de Uso do Solo Urbano, a qual deu diretrizes sobre as responsabilidades e possíveis acordos entre proprietários, empresas de desenvolvimento urbano e prefeituras, tendo em vista a expansão das cidades brasileiras na época. Já nesse ano, a Sobloco e a Praias Paulistas iniciaram tratativas com a Prefeitura de Santos na época de sua implementação. O caráter vanguardista desse projeto se deveu à uma gestão entre as três partes interessadas que, apesar de visões e interesses nem sempre congruentes, pode no longo prazo trazer benefícios a todos esses, como no caso da prefeitura, a qual recebe pelo valor do IPTU dos imóveis e o oferecimento de vagas de emprego de diversos serviços. Com a emancipação do município de Bertioga em 1991, alguns anos depois a prefeitura instituiu o programa “Adote uma praça” (nº 360/1999) e desde então, o termo de cooperação vem sendo anualmente reassinado e atualizado entre as partes.

Por meio da melhoria contínua de suas relações institucionais, foi possível incorporar as diretrizes de construção civil da Associação junto ao Plano Diretor do Município de Bertioga. Enquanto antigamente os construtores necessitavam aprovar projetos frente às duas instituições, atualmente basta que o mesmo seja aprovado junto à Prefeitura e, quando necessário, a Associação recomenda detalhes e ajustes caso julgue necessário.

Embora atualmente a associação tenha hoje grande autonomia de funcionários e de capital para a prestação de serviços públicos com qualidade (exemplos: poda de árvores, limpeza da praia e abastecimento de água), ela não tem poder de execução, legislação e fiscalização como o poder público. Pelo reconhecimento que ela tem conquistado quanto à prestação de seus serviços com qualidade e histórico extenso, ela se tornou uma facilitadora de serviços de alguns órgãos oficiais e tem como intuito a cooperação com esses, desde apurações criminais a infrações ambientais.

Para este trabalho, foi realizado um levantamento dos processos realizados em cada uma das gerências, com identificação de cada uma delas e dos respectivos responsáveis. O resultado deste levantamento pode ser observado nas Tabelas 1, 2, 3 e 4, a seguir:

Gerência	Processo	Objetivo	Responsabilidade
Gerência de Segurança	Vigilância da área urbana e praia da Riviera*	Oferecer segurança patrimonial e pessoal a proprietários e visitantes. Controlar não-conformidades civis ou ambientais.	Vigilantes (+ inspetor do turno)
	Adestramento de cães e cuidados (alimentação, saúde, acomodação, etc.)	Garantir o treinamento dos cães para suporte às equipes de vigilância	Unidade Canil
	Condução do veículo de remoção*	Dar atendimento de primeiros socorros e encaminhamento a unidade hospitalar	Vigilante na condução
	Salvamento de banhistas	Evitar incidentes ou afogamentos na praia	Funcionários do posto de salvavidas (+ inspetor do turno)
	Supervisão via rede de câmeras*	Garantir a supervisão em tempo real de áreas em toda a Riviera	Funcionários da manutenção (+ supervisor do turno)
	Manutenção da regularidade administrativa da área e dos funcionários	Controlar licenças, alvarás e regularidade dos vigilantes. Gestão dos registros de ocorrência	Unidade administrativa da gerência

Tabela 01: Processos na Gerência de Segurança

Gerência	Processo	Objetivo	Responsabilidade
Gerência de Manutenção	Limpeza urbana e da praia	Garantir a ausência e a transportação de resíduos sólidos do ambiente público	Equipe de limpeza
	Manutenção dos serviços urbanos	Contatar as concessionárias de luz e de telefonia quando ocorrerem anormalidades	Toda a equipe de Manutenção
	Triagem de resíduo reciclável	Separar e armazenar o resíduo reciclável por tipologia	Unidade de triagem
	Poda de árvores e jardinagem	Podar e destinar resíduos vegetais. Realizar replantio de áreas e canteiros	Equipe de podas e Chácara
	Conserto de infraestruturas	Manter ou melhorar o asfalto, rede de canaletas para drenagem, contenção de processos erosivos, etc.	Equipe de construção civil
	Conserto e reparos de veículos	Suporte mecânico aos veículos de toda a Associação	Equipe da Oficina

Tabela 02: Processos na Gerência de Manutenção

Gerência	Processo	Objetivo	Responsabilidade
Gerência de Saneamento	Manutenção das redes de Água e Esgoto	Fazer reparos nas redes de água e esgoto urbanas, estações elevatórias e de tratamento	Equipe de Hidráulica e Oficina Eletromecânica
	Armazenamento e oferta de peças e equipamentos hidráulicos	Garantir, a qualquer momento, que as equipes de manutenção tenham material para realizarem seus serviços	Equipe de Almoxarifado
	Coleta de amostras de água	Coletar amostras de água em diferentes pontos da Riviera para análise laboratorial	Equipe de coleta (Unidade – laboratório)
	Análise laboratorial	Exames e elaboração de laudo de qualidade das coletas de água	Unidade - laboratório
	Fornecimento de água potável à Riviera	Captar, tratar e distribuir água tratada a todas as economias da Riviera	Unidade – ETA e captação
	Atendimento a Emergências Químicas	Diagnosticar acidentes e, caso necessário, contatar órgãos oficiais	Especialista específico
	Tratamento de efluentes	Tornar o efluente adequado para lançamento em manancial, sem causar degradação ambiental	Unidade ETE

Tabela 03: Processos na Gerência de Saneamento

Gerência	Processo	Objetivo	Responsabilidade	
Gerência Administrativa	Divisão de Comunicação	Elaboração do Informativo bimensal “Hippocampos”	Jornalista da Comunicação	
		Elaboração de folhetos para cuidados ambientais	Divisão de Comunicação	
	Divisão de Meio Ambiente	Suporte aos proprietários	Oferecer subsídio técnico quanto ao atendimento da legislação ambiental	Responsável da Divisão
		Manejo de animais domésticos e fauna silvestre	Encaminhar fauna silvestre para ambiente apropriado. Em caso de ferimentos, encaminhar às autoridades competentes	Equipe da Divisão + suporte de outras gerências
		Licenciamento Ambiental	Controlar o atendimento das Licenças de Operação de instalações	Equipe da Divisão + responsáveis pelos empreendimentos
		Análise de focos do <i>Aedes Aegypti</i>	Levantar em toda área da Riviera locais onde há possibilidade de proliferação do mosquito	Equipe da Divisão + estagiários temporários
		Suporte à poda de árvores	Emitir autorizações aos proprietários; Dar suporte à equipe da Gerência de Manutenção	Equipe da Divisão + Consultor de Botânica
		Remoção de ninhos e colmeias	Garantir a relocação desses em local adequado, na ocasião da poda de árvores	Equipe da Divisão
		Informar órgãos oficiais sobre não conformidades	Combater práticas ambientais irresponsáveis na Riviera (ex: desmatamento, descarte clandestino de lixo, etc.)	Equipe da Divisão + suporte de outras gerências
		Reflorestamento	Plantio de mudas em áreas para restauração da mata original	Equipe da Divisão + Gerência de Manutenção

Tabela 04: Processos na Gerência Administrativa

Conforme o levantamento dos processos e responsabilidades internas nas gerências, notou-se que existem situações nas quais é necessária a intervenção de profissionais de outras gerências para finalização de um processo. De acordo com os entrevistados, foi ressaltado que existem dois fatores que auxiliam positivamente para que tais situações sejam resolvidas com êxito, os quais são:

- 1 – Treinamento dos funcionários, para realização de tarefas com profissionalismo e conhecimento de processos que ocorrem em outras áreas da Associação na ocasião de necessidade de contato ou suporte;
- 2 – Confiança e cooperação entre os gerentes e entre os funcionários de diferentes áreas, promovido pela carreira de longa data e pela cultura organizacional desde os princípios;

Na figura 3, seguem 3 exemplos de processos que, eventualmente, podem agregar mais de uma gerência, conforme os relatos.

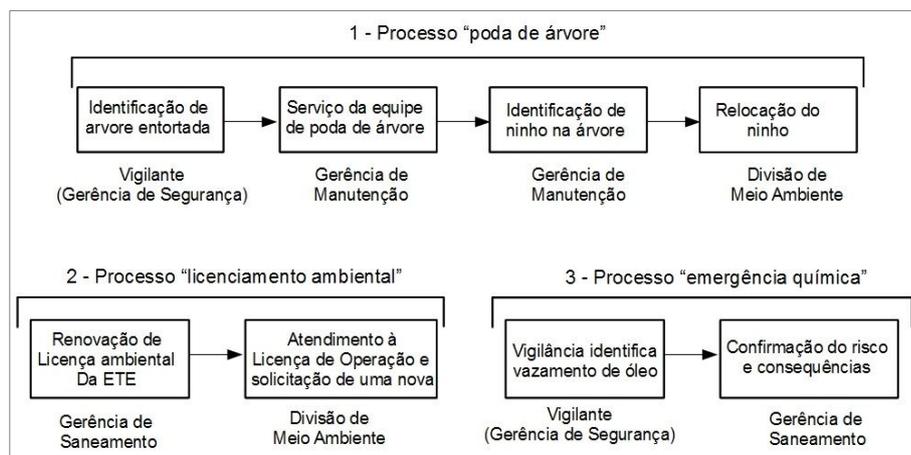


Figura 3: Processos sob responsabilidade de múltiplas gerências

Não foram identificadas com nenhum dos entrevistados situações em que houvesse empecilhos na continuidade de processos caso esses ultrapassassem o limite de uma gerência. Pelo contrário, esses eventos são frequentes e foram incorporados à rotina de trabalho, visto que coincidem com a cultura organizacional, a qual prioriza a cooperação e a resolução global de problemas.

Outros aspectos levantados durante a pesquisa que contribuem para o processo de melhoria contínua da associação e a permanência da certificação ISO 14.001 foram os seguintes:

- O fato dos gerentes poderem contar com um subgerente possibilita uma divisão de tarefas de modo que o primeiro tenha maior concentração em planejamento e análise geral do desempenho da área, enquanto o segundo tenha enfoque nas atividades operacionais de rotina. Deste modo, o gerente tem mais tempo para resolução de problemas de complexidade maior (por exemplo, inovação de processos), visto que o acompanhamento da rotina não se concentra somente sobre ele;
- A Associação soube usufruir os serviços terceirizados de diversas maneiras ao longo do seu trajeto, seja pela aquisição de conhecimento por parte de seu corpo técnico, ou então pela contratação de funcionários dessas prestadoras de serviço. Apesar de inicialmente poder ter representado maior custo, no longo prazo comprovou-se em muitas atividades a sua viabilidade econômica e, até mesmo, redução de custos em razão da não necessidade de contratar novamente serviço terceirizado a partir de então;
- A inovação para otimização de processos e dos serviços prestados sempre foi incentivada já pelos primeiros projetistas da Riviera, ao contratarem técnicos de alto conhecimento para avaliação de sua viabilidade. Essa cultura permaneceu e foi projetada para a Associação, sendo que a incorporação de novas técnicas e tecnologias fazem parte do processo de melhoria contínua desta e, inclusive, são incentivadas pelos seus diretores atuais;
- A confiança dos funcionários e gerentes na instituição e, principalmente, entre eles mesmos, indicou-se como uma variável chave na resolução de problemas que integram diferentes divisões. Considerando-se que vários funcionários possuem anos de casa, alguns deles presentes desde os primeiros anos da Associação, o estreitamento de vínculos dá maior fluidez na comunicação, nos procedimentos operacionais e em projetos específicos de qualquer espécie;
- O desafio de se manter a certificação ISO 14.001 em uma área urbana requer a participação direta dos cidadãos, proprietários e visitantes, ao contrário de empresas convencionais (ex: fábricas) as quais dependem principalmente de funcionários para esse objetivo. Nesse sentido, a divisão de comunicação é estratégica para informar boas práticas ambientais à população;
- A equipe de vigilantes (Gerência de Segurança) também é apta e treinada para reconhecimento de inconformidades ambientais. Deste modo, ela se torna parte integrante da SGA por estar diretamente em campo, nas 24 horas do dia, para levantamento de eventuais ocorrências (ex: transbordamento de lixeiras; ateamento de fogo; emergências químicas; maltrato a animais; etc.).



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Giacomini Filho, G. **Ecopropaganda**. Editora SENAC. 2004. São Paulo.
2. Mazzolenis, S. **Riviera de São Lourenço: ontem, hoje ... registros**. Abook Editora. 2008. São Paulo.
3. Seiffert, M. E. B. **ISO 14.001 Sistemas de Gestão Ambiental: Implantação Objetiva e Econômica**. 3a edição. Editora Atlas. 2008. São Paulo.
4. Santos, N. M. Et al. **Evolução da Teoria Organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e a gestão de processos**. Revista Gestão Contemporânea, ano 8 n. 10 pp.141-164. 2011. Porto Alegre.
5. Vasconcellos, E.P.G; J. R. Hemsley. **Estrutura das Organizações: Estruturas tradicionais, Estruturas para Inovação e Estrutura Matricial**. Editora Pioneira. 1985. São Paulo.

Páginas eletrônicas:

<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm> – consulta em 22/05/2017

<http://www.rivieradesaolourenco.com/informes-da-associacao/> - consulta em 17/05/2017

<http://www.sobloco.com.br/site/> - consulta em 10/05/2017