

O DESAFIO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO AMBIENTAL, EM ATENÇÃO À LEI ISO 14.001 NAS ORGANIZAÇÕES.

GROLA, Jaine¹
PEIXOTO, Karina¹
PIANE, Karina¹
SANTOS, Lidia¹
STRADIOTTI, Cristiana²

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da consciência ambiental em todo o mundo, consolida-se cada vez mais um novo tipo de consumidor chamado de “verde”, que manifesta suas preocupações ambientais no seu comportamento de compra, buscando produtos que considera que causam menos impactos negativos ao meio ambiente e valorizando obviamente aqueles que são produzidos por empresas ambientalmente responsáveis.

Tais consumidores, de modo geral, destaca Winter (2010), assumem o ônus de pagar um preço maior pelo produto ecologicamente correto, uma vez que compreendem o valor agregado e traduzido na realidade como um sinônimo de aumento do seu valor ambiental. Por outro lado, este consumidor manifestará seu repúdio em relação àqueles produtos que contaminam o meio ambiente, formando assim correntes de opinião na sociedade desfavoráveis a determinadas empresas.

É esse comportamento do consumidor ambientalmente consciente e preocupado com o ambiente natural que vem se tornando de forma gradativa num modelo novo de paradigma de consumo que obriga as empresas a adotar uma nova postura frente a sua política de exploração, consumo e produção de bens, sempre de um ponto de vista ecológico.

Elkington & Burke (2003) destacam em suas dissertações o fato de que, apesar de processo de busca pela eco eficiência não ser de responsabilidade única dos empresários, ele os remete a um conjunto de ações que são fundamentalmente de

¹ Graduandas em Administração pela Faculdade Multivix Cachoeiro de Itapemirim.

² Orientador do curso de Administração da Faculdade Multivix Cachoeiro e Itapemirim.

iniciativa das organizações empresariais, constituindo-se, em termos de conscientização ambiental, num dos estágios superiores da responsabilidade social do empreendedor que preza pela excelência de seus produtos e serviços oferecidos ao consumidor.

Como objetivo deste estudo vem-se apresentar os desafios encontrados pelas empresas durante o processo de implantação da gestão ambiental em atenção à Lei ISO 14.001.

Em relação ao problema, temos o seguinte questionamento: quais fatores estão envolvidos e influenciam de forma direta na gestão ambiental de nossas empresas? É amplamente reconhecido que as empresas, mesmo aquelas com as melhores práticas de gestão, podem desempenhar um papel importante no enfrentamento de muitos problemas ambientais, e elas têm fortes incentivos para fazê-lo. Por um lado, são influenciadas por uma variedade de pressões externas (por exemplo, de clientes, investidores socialmente interessados, grupos de interesse ambiental e reguladores), uma das partes interessadas espera da outra parte cada vez mais que a "empresa" se comporte de forma socialmente responsável.

Conseqüentemente, em decorrência disso, um número crescente de empresas acabou tomando medidas para avaliar, monitorar e relatar seu desempenho ambiental. Em níveis mais avançados de práticas ambientais, as empresas acabaram tendo de implementar sistemas de gerenciamento formal projetados para controlar os impactos ambientais de suas operações, o que inclui processos de produção e resultados.

Finalmente, um compromisso com o relatório de desempenho ambiental acaba sendo integrado aos sistemas de gerenciamento ambiental de mais empresas, embora, na prática, seja um dos últimos elementos a serem implementados, devendo sempre estar, é claro, em consonância com a política ambiental da empresa, composta por suas intenções e princípios em relação ao seu desempenho ambiental geral.

Quanto à justificativa, trata-se de um dos maiores desafios das empresas atualmente neste mercado cada vez mais exigente, segundo Donaire (2011): a necessidade de compreender o fato de que a responsabilidade da empresa vai muito além das responsabilidades com seus clientes, um pensamento calcado em nosso país pela ISO 14.001, uma norma criada para atuar no auxílio das empresas identificando, priorizando e gerenciando os riscos ambientais como parte de suas práticas usuais.

Valle (2012) reforça a ideia com seu entendimento ao destacar que uma visão gerencial que canalize suas ações apenas no presente não se encaixa nas exigências deste mercado competitivo que tem se voltado para o futuro. E mais, exercer suas atividades atendendo às necessidades da geração atual sem comprometer o direito das futuras gerações é mais do que uma necessidade, tornou-se um compromisso das empresas que desejam se tornar competitivas neste mercado cada vez mais globalizado.

No entanto, ressalta Porém, a realidade que ainda se observa na maioria das organizações é a de empresas onde o comprometimento das estratégias administrativas com o meio ambiente está longe do esperado, pelo fato de a produtividade ainda falar mais alto.

Logo, defende Winter (2010), é urgente somar esforços e implementar ações dentro e fora das empresas envolvendo desde os setores funcionais até os mais altos escalões administrativos, de maneira que o tão esperado desenvolvimento sustentável que muitas organizações só conhecem no papel, seja o guia de um processo de rentabilidade e sustentabilidade que todos sabemos ser possível concretizar.

REVISÃO DE LITERATURA

A grande maioria dos administradores de empresas, no momento em que se manifestam sobre a questão ambiental, considera sempre, do ponto de vista empresarial, o aspecto econômico, onde a ideia que acaba prevalecendo é a de que qualquer providência que venha a ser tomada em relação a variável ambiental traz

consigo o aumento de despesas e o conseqüente acréscimo dos custos do processo produtivo.

Para fazer frente a essa ideia capitalista, Kinlaw (2010) lembra que algumas empresas têm demonstrado que é possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente mesmo não sendo uma organização que atua no chamado “mercado verde”, desde que as empresas possam transformar as restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios. Dentre essas muitas oportunidades destacam-se:

- A reciclagem de materiais que tem trazido uma grande economia de recursos para as empresas; O reaproveitamento dos resíduos internamente ou sua venda para outras empresas através de Bolsas de Resíduos ou negociações bilatéricas;
- O desenvolvimento de novos processos produtivos com a utilização de tecnologias mais limpas ao ambiente que se transformam em vantagens competitivas a até mesmo possibilitam a venda de patentes;
- O desenvolvimento de novos produtos para um mercado cada vez maior de consumidores conscientizados com a questão ecológica;
- Geração de materiais de grande valor industrial a partir do lodo tóxico;
- Miniusinas para uso de pequenas empresas;
- Estações portáteis de tratamento (KINLAW, 2010; p.31)

Essas oportunidades, segundo Reis (2011), lembram que muitas organizações passaram gradualmente a incluir na gestão de seus negócios a dimensão ecológica.

De início isto ocorreu de forma esporádica quando gerentes e empresários começaram a desenvolver programas de reciclagem, de economia de energia, de aproveitamento dos resíduos, etc., em suas empresas. Estas práticas disseminaram-se rapidamente e logo muitas organizações passaram a desenvolver sistemas administrativos em consonância com a causa ambiental (REIS, 2011, p.94).

North (2009) ressalta que além dos inúmeros benefícios da gestão ambiental, existem outros argumentos para que uma empresa se engaje na causa ambiental:

- Aceite primeiro o desafio ambiental antes que seus concorrentes o façam;
- Seja responsável em relação ao meio ambiente e torne isso conhecido. Demonstre aos clientes, fornecedores, governo e comunidade que a empresa leva as questões ambientais a sério e que desenvolve práticas ambientais de forma eficiente;
- Utilize formas a prevenir a poluição. Ser considerada uma empresa amigável ao ambiente, especialmente se ela supera as regulamentações

exigidas, propicia vantagens de imagem em relação aos concorrentes, consumidores, comunidade e órgãos governamentais.

- Ganhe o comprometimento do pessoal. Com o crescimento da preocupação ambiental, as pessoas não querem trabalhar em organizações consideradas poluidoras do meio ambiente. Ter empregados interessados, dedicados e comprometidos depende também de uma imagem institucional positiva (NORTH, 2009, p.59)

Porém, a realidade que ainda se observa na maioria das organizações é a de empresas onde o comprometimento das estratégias administrativas com o meio ambiente está longe do esperado, pelo fato de a produtividade ainda falar mais alto.

Daí a importância da ISO 14001, uma norma cuja base se fundamenta no ciclo de gestão administrativo PDCA, do inglês *plan, do, check e act* (planejar, fazer, checar e agir) e cujo escopo em nossa legislação é constituído pelos conceitos de implementação, manutenção e melhora de um sistema de gestão ambiental para garantir que a empresa esteja em consonância com a política ambiental e demonstrar tal conformidade a terceiros.

Trata-se de um instrumento de muita utilidade para se alcançar a eficácia dentro do processo de desenvolvimento sustentável almejado pela empresa por estabelecer um sistema de gestão ambiental (SGA) que já possui mais de 250 mil adeptos certificados em todo o mundo, obedecendo a normas como as descritas no organograma abaixo:

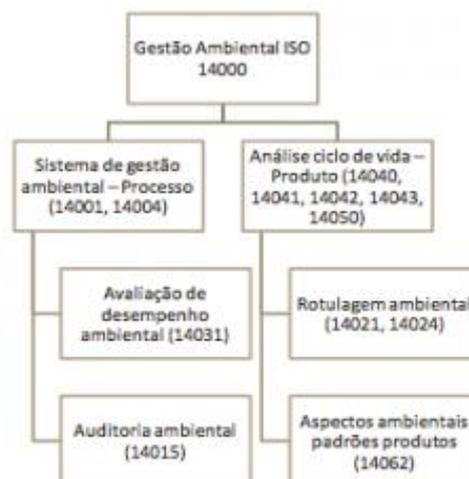


Figura 1 - Classificação família ISO 14000.
Fonte: POMBO; MAGRINI, 2008.

Logo, é urgente somar esforços e implementar ações dentro e fora das empresas envolvendo desde os setores funcionais até os mais altos escalões administrativos, de maneira que o tão esperado desenvolvimento sustentável que muitas organizações só conhecem no papel, seja o guia de um processo de rentabilidade e sustentabilidade que todos sabemos ser possível concretizar.

METODOLOGIA

Trata-se de um trabalho de revisão bibliográfica baseada num levantamento qualitativos de dados na literatura referente ao tema do trabalho onde a metodologia qualitativa dedica-se a reconstruir teorias, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, para aprimorar fundamentos teóricos e reconstruir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes ao assunto abordado (DEMO, 2000).

A pesquisa, segundo Gil (2008), deve ser realizada com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, trabalhos já publicados e que geram conclusões sobre o tema em estudo, cuja elaboração compreende as etapas de seleção das hipóteses ou questões, definição dos critérios para seleção da amostra, definição das características da pesquisa original, análise de dados, interpretação dos resultados e apresentação da referência.

A questão condutora desta pesquisa foi o desafio da gestão ambiental nas empresas, cuja pesquisa bibliográfica realizou-se por meio de uma retrospectiva tendo-se como base de dados os índices de literatura disponíveis além da consulta *on line* na internet, dando preferência às fontes bibliográficas primárias cujas informações foram vinculadas originalmente pelos autores.

Consultas adicionais também foram realizadas em instituições de pesquisas e bibliografias no sentido de contemplar outros dados e garantir o maior acervo de informações possíveis. No momento de seleção dos artigos foram lidos e preferidos os títulos que tinham relação com o objetivo do estudo para, em seguida, selecionados aqueles que estavam de acordo com a temática em estudo.

A realização dos levantamentos bibliográficos ocorreu no período de fevereiro a maio de 2017, sendo as fontes encontradas enumeradas conforme a ordem de localização, identificados e apresentados de acordo às normas de referência bibliográfica.

COMO DEVE SER O POSICIONAMENTO DA EMPRESA DIANTE DA QUESTÃO AMBIENTAL

Quando considerarmos a questão ambiental do ponto de vista empresarial, a primeira dúvida que surge diz respeito ao aspecto econômico, onde a ideia que acaba prevalecendo é a de que qualquer providência que venha a ser tomada em relação a variável ambiental traz consigo o aumento de despesas e o conseqüente acréscimo dos custos do processo produtivo.

Algumas empresas, porém, têm demonstrado ser possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente mesmo não sendo uma organização que atua no chamado “mercado verde”, desde que se possa transformar as restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios, destacadas aqui por Kinlaw (2010):

- A reciclagem de materiais que tem trazido uma grande economia de recursos para as empresas; O reaproveitamento dos resíduos internamente ou sua venda para outras empresas através de Bolsas de Resíduos ou negociações bilatérias;
- O desenvolvimento de novos processos produtivos com a utilização de tecnologias mais limpas ao ambiente que se transformam em vantagens competitivas a até mesmo possibilitam a venda de patentes;
- O desenvolvimento de novos produtos para um mercado cada vez maior de consumidores conscientizados com a questão ecológica;
- Geração de materiais de grande valor industrial a partir do lodo tóxico; Mini-usinas para uso de pequenas empresas; Estações portáteis de tratamento (KINLAW, 2010; p.31)

Essas oportunidades segundo Reis (2011) lembram “*um mercado de trabalho promissor ligado a variável ambiental com auditores, gerentes e advogados ambientais e o incremento de novas funções técnicas específicas*”.

O problema é saber até que ponto as considerações acima estão claras na cabeça dos gestores empresariais nacionais. Embora seja certo que todos eles gostariam de saber até que ponto o seu “negócio” seria afetado pelo aumento da consciência ecológica dos consumidores e pelas exigências da legislação (REIS, 2011; p.32).

Respondendo a esse anseio North (2009) apresenta uma avaliação do posicionamento da empresa frente à questão ambiental onde “*pode ser avaliado o perfil da organização segundo diversas variáveis*”, indicando se para cada um dos quesitos colocados, a empresa apresenta características “amigáveis” ou “agressivas” ao meio ambiente, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Posicionamento da empresa em relação à questão ambiental

EMPRESAS AGRESSIVAS (ALTA POLUIÇÃO)	CLASSIFICAÇÃO					EMPRESAS AMIGÁVEIS (BAIXA POLUIÇÃO)
	1	2	3	4	5	
1. RAMO DE ATIVIDADE						
2. PRODUTOS <ul style="list-style-type: none"> • MP não renováveis • Não há reciclagem • Não há aproveitamento de resíduos • Poluidores • Alto consumo de energia 						<ul style="list-style-type: none"> • MP renováveis • Reciclagem • Reaproveitamento de resíduos • Não poluidores • Baixo consumo de energia
3. PROCESSO <ul style="list-style-type: none"> • Poluente • Resíduos perigosos • Alto consumo de energia • Ineficiente uso dos recursos • Insalubre aos trabalhadores 						<ul style="list-style-type: none"> • Não poluentes • Pouco resíduos • Baixo consumo de energia • Eficiente uso dos recursos • Não afeta trabalhadores
4. CONSCIÊNCIA AMBIENTAL Consumidores não conscientes						<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores conscientes
5. PADRÕES AMBIENTAIS <ul style="list-style-type: none"> • Baixos padrões • Não obediência as restrições 						<ul style="list-style-type: none"> • Altos padrões • Obediência às restrições
6. COMPROMETIMENTO GERENCIAL <ul style="list-style-type: none"> • Não comprometido 						<ul style="list-style-type: none"> • Comprometido
7. NÍVEL DE CAPACIDADE DO PESSOAL <ul style="list-style-type: none"> • Baixo • Acostumado com velhas tecnologias 						<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Voltado para novas tecnologias
8. CAPACIDADE DE P&D <ul style="list-style-type: none"> • Baixa criatividade 						<ul style="list-style-type: none"> • Alta criatividade • Curtos ciclos de desenvolvimento

<ul style="list-style-type: none"> • Longos ciclos de desenvolvimento 						
9. CAPITAL <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de capital • Pouca possibilidade de empréstimos 						<ul style="list-style-type: none"> • Existência de capital • Alta possibilidade de empréstimos

Fonte: North, 2009.

Classificação:

1 – Empresa muito ameaçada pela questão ambiental.

5 – Questão ambiental constitui oportunidades de crescimento.

De acordo com a visão de Valle (2012), para a correta avaliação da posição da empresa existe a necessidade de considerarmos as seguintes variáveis:

- **Ramos de atividade da empresa:** Pode ser considerado o mais importante indicador da ameaça que a organização pode causar ao meio ambiente e dos custos que se fazem necessários para atender as exigências da regulamentação ambiental. Dados revelados pela Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, colocam entre os setores industriais mais poluentes: as indústrias químicas, de papel, celulose, ferro e aço, metais não ferrosos (ex. alumínio), geração de energia, automóveis e produtos alimentícios. Conhecer apenas o ramo, porém, não é suficiente, pois os níveis de tecnologia e de produção podem variar de muito de uma região para outra e mesmo de uma empresa para outra. Isto é particularmente verdadeiro num país como o Brasil, por exemplo, onde as exigências ambientais e de tecnologias limpas estão mais restritas aos grandes centros urbanos.
- **Produtos:** A conceituação da empresa ambientalmente amigável é determinada não só pelas características de seu processo produtivo, mas também pelos produtos que fabrica. Assim sendo, produtos obtidos de matérias-primas renováveis ou recicláveis, que não agredem o meio ambiente e que tem baixo consumo de energia devem ter a preferência das organizações engajadas na causa ambiental.
- **Processo:** Um processo para ser considerado ambientalmente amigável deve estar próximo dos seguintes objetivos: poluição zero, nenhuma produção de resíduos, nenhum risco para os trabalhadores, baixo consumo de energia e um eficiente uso dos recursos. É válido lembrar que, para saber quanto a

empresa está próxima ou longe desses objetivos é necessário que ela faça uma estimativa de seu balanço ambiental, levando em consideração todas as entradas e saídas do processo produtivo.

- **Conscientização ambiental:** A inexistência de consumidores conscientizados em relação à causa ambiental pode dar falsa impressão de que a empresa não está ameaçada pela crescente ampliação dos produtos amigáveis ao ambiente no mercado de bens e serviços. Essas empresas podem ser pegas de surpresa pelos concorrentes que já incorporaram essa variável em seus processos de tomada de decisão e na avaliação de seus cenários e que poderão tirar substanciais e permanentes vantagens desse seu pioneirismo.
- **Padrões ambientais:** há uma correlação direta entre a relação da sociedade e os padrões ambientais estabelecidos. Assim, quanto maior for a pressão social mais restrita é a sua legislação ambiental. A princípio, isso pode parecer uma grande ameaça para as empresas, porém existem inúmeros exemplos de que isso não é uma verdade absoluta. Nos países onde as restrições ambientais são mais severas como o Japão, Alemanha, Suécia, etc., suas organizações desenvolveram excelentes oportunidades de novos negócios relacionados à questão ambiental, que atualmente estão inclusive exportando know-how para outros países.
- **Comprometimento gerencial:** No nível interno da organização a mudança mais importante que pode ser conseguida em relação à gestão ambiental é o comportamento gerencial. Como a questão ambiental está em evidência, muitas empresas tem se engajado apenas no discurso em não através de ações efetivas, pois não conseguem nem mesmo sensibilizar seus próprios executivos de que a preocupação com a proteção do meio ambiente é realmente um objetivo empresarial importante a ser alcançados.
- **Capacitação do pessoal:** Estar comprometida com a preservação ambiental exige que a empresa enfrente eficientemente este desafio. Baixos níveis de poluição podem estar ligados a novos equipamentos, tecnologias mais novas que podem provocar mudanças nos processos e produtos. Além dos investimentos em novas máquinas, instalações e equipamentos, tal posição implica necessariamente a existência de um pessoal competente e convenientemente treinado que seja capaz de transformar os planos idealizados em ações efetivas e eficazes.

- **Capital:** A grande dúvida da empresa e que sempre se levanta é não saber se o investimento realizado com a questão ambiental será rentável, pois, muitas vezes, pode se levar muito tempo para conseguir o retorno desse investimento. Como o retorno do investimento não pode ser previsto em termos tidos como normais no universo comercial, sempre haverá necessidade de aporte de capitais próprios ou de terceiros para que a empresa se integre na causa ambiental. Uma forma de se minimizar esse impacto é a negociação com os órgãos governamentais de controle, acordos que resultem em cronogramas mais amplos e padrões de emissão decrescentes que poderão viabilizar, ao longo do tempo, objetivos difíceis de serem alcançados no curto prazo.

2.1 Por Que se Integrar a Causa Ambiental?

Para Reis (2011) nos anos 80, na Alemanha Ocidental, empresas verificaram que as despesas realizadas com a proteção ambiental podem paradoxalmente de transformar numa vantagem competitiva, de acordo com a tabela abaixo.

Quadro 2: Motivação para proteção ambiental na empresa

MOTIVAÇÃO PARA PROTEÇÃO AMBIENTAL NA EMPRESA
RESULTADOS DA SONDAAGEM
↓
Sentido de responsabilidade ecológica
Requisitos legais
Salvaguarda da empresa
Imagem
Proteção do pessoal
Pressão do mercado
Qualidade de vida
Lucro

Fonte: Reis, 2011.

Diante disso, Reis (2011) lembra que muitas organizações passaram gradualmente a incluir na gestão de seus negócios a dimensão ecológica.

De início isto ocorreu de forma esporádica quando gerentes e empresários começaram a desenvolver programas de reciclagem, de economia de energia, de aproveitamento dos resíduos, etc., em suas empresas. Estas práticas disseminaram-se rapidamente e logo muitas organizações passaram a desenvolver sistemas administrativos em consonância com a causa ambiental (REIS, 2011, p.94).

O mais bem sucedido destes programas, desenvolvido por George Winter em 1989 foi o Sistema Integrado de Gestão Ambiental, conhecido hoje como o Modelo Winter. Posteriormente, diversas empresas juntaram-se para formar a Associação Federal de Administração Ecologicamente Consciente (BAUM) com o propósito de promover e melhorar o Modelo Winter. Segundo Winter (2010), existem seis razões principais pelas quais um gerente responsável (e com os interesses de sua própria empresa) deveria aplicar o princípio da gestão ambiental em sua empresa:

- Sem empresas orientadas para o ambiente, não poderá existir uma economia orientada para o ambiente – e sem esta última não se poderá esperar para a espécie humana uma vida com o mínimo de qualidade;
- Sem empresas orientadas para o ambiente, não poderá existir consenso entre o público e a comunidade empresarial – e sem consenso entre ambos não poderá existir livre economia de mercado;
- Sem gestão ambiental na empresa, haverá perdas de oportunidades no mercado em crescimento e aumentará o risco de sua responsabilização por danos ambientais, traduzidas em enormes somas de dinheiro, pondo desta forma em perigo seu futuro e os postos de trabalho dela dependentes;
- Sem gestão ambiental da empresa, os conselhos de administração, os diretores executivos, os chefes de departamentos e outros membros do pessoal verão aumentada sua responsabilidade em face de danos ambientais, pondo assim em perigo seu emprego e sua carreira profissional;
- Sem gestão ambiental da empresa, serão potencialmente desaproveitadas muitas oportunidades de redução de custos;
- Sem gestão ambiental da empresa, os homens de negócios estarão em conflito com a própria consciência – e sem autoestima não se identificará com o emprego ou a profissão (WINTER, 2010; p.103).

Somam-se a isso os benefícios de North (2009) na tabela abaixo:

Quadro 3: Benefícios da gestão ambiental

BENEFÍCIOS ECONÔMICOS
<p>Economia de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economias devido a redução do consumo de água, energia e outros insumos. • Economias devido a reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes. • Redução de multas e penalidades por poluição. <p>Incremento de receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais altos. • Aumento da participação no mercado devido à inovação dos produtos e menos concorrência. • Linhas de novos produtos para novos mercados. • Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.
BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da imagem institucional. • Renovação do “portfólio” de produtos. • Aumento da produtividade. • Alto comprometimento do pessoal. • Melhoria nas relações de trabalho. • Melhoria e criatividade para novos desafios. • Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas. • Acesso assegurado ao mercado externo. • Melhor adequação aos padrões ambientais.

Fonte: North (2009).

Por outro lado, North (2009), além de caracterizar os benefícios da gestão ambiental que estão descritos na tabela acima, ele enumera os seguintes argumentos para que uma empresa se engaje na causa ambiental:

- Aceite primeiro o desafio ambiental antes que seus concorrentes o façam;
- Seja responsável em relação ao meio ambiente e torne isso conhecido. Demonstre aos clientes, fornecedores, governo e comunidade que a empresa leva as questões ambientais a sério e que desenvolve práticas ambientais de forma eficiente;
- Utilize formas a prevenir a poluição. Ser considerada uma empresa amigável ao ambiente, especialmente se ela supera as regulamentações exigidas, propicia vantagens de imagem em relação aos concorrentes, consumidores, comunidade e órgãos governamentais.
- Ganhe o comprometimento do pessoal. Com o crescimento da preocupação ambiental, as pessoas não querem trabalhar em organizações consideradas poluidoras do meio ambiente. Ter empregados interessados, dedicados e comprometidos depende também de uma imagem institucional positiva (NORTH, 2009; p.59).

PRINCÍPIOS DE GESTÃO AMBIENTAL

No relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ONU), denominado “Nosso Futuro Comum”, Elkington & Burke (2010) lembram que ficou muito clara a importância da preservação ambiental para que consigamos o Desenvolvimento Sustentado.

Nesse sentido, a Câmara de Comércio Internacional (CCI), reconhecendo que a proteção ambiental se inclui entre as principais prioridades a serem buscadas por qualquer tipo de negócio, definiu, em 27 de novembro de 1990, uma série de princípios de gestão ambiental (ELKINGTON & BURKE, 2010; p.69).

Assim, Elkington & Burke (2010) relembram a história mostrando-nos que “*para ajudar as empresas ao redor do mundo a melhorar seu desempenho ambiental*”, a Câmara de Comércio Internacional estabeleceu o denominado *Business Charter For Sustainable Development*, que inclui uma série de princípios que deverão ser buscados pelas organizações.

Eles compreendem 16 princípios para Gestão Ambiental que, sob a ótica das organizações, são essenciais para atingirmos o Desenvolvimento Sustentado, como destacados por Elkington & Burke (2010), a seguir:

- **PRIORIDADE ORGANIZACIONAL:** reconhecer que a gestão ambiental está entre as principais prioridades da empresa e que ela é uma questão-chave para o Desenvolvimento Sustentado. Daí a necessidade de se estabelecer políticas e práticas no desenvolvimento das operações que sejam adequadas ao meio ambiente.
- **GESTÃO INTEGRADA:** integrar as políticas, programas e práticas ambientais intensamente em todos os negócios como elementos indispensáveis de administração em todas as suas funções.
- **PROCESSO DE MELHORIA:** continuar melhorando as políticas corporativas, os programas e o desempenho ambiental tanto no mercado interno quanto externo, levando em conta o desenvolvimento tecnológico, o conhecimento científico, as necessidades dos consumidores e os anseios da comunidade, tendo como ponto de partida as regulamentações ambientais.

- **EDUCAÇÃO DO PESSOAL:** educar, treinar e motivar o pessoal, no sentido de que possam desempenhar suas tarefas de forma responsável em relação ao ambiente.
- **PRIORIDADE DE ENFOQUE:** considerar as repercussões ambientais antes de iniciar nova atividade ou projeto e antes de construir novos equipamentos e instalações adicionais ou de abandonar alguma unidade produtiva.
- **PRODUTOS E SERVIÇOS:** desenvolver e fabricar produtos e serviços que não sejam agressivos ao meio ambiente e que seja seguros em sua utilização e consumo, que sejam eficientes no consumo de energia e recursos naturais e que possam ser reciclados, reutilizados ou armazenados de forma segura.
- **ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR:** orienta e, se necessário for, educar consumidores, distribuidores e o público em geral sobre o correto e seguro uso, transporte, armazenagem e descarte dos produtos produzidos.
- **EQUIPAMENTOS E OPERACIONALIZAÇÃO:** desenvolver, desenhar e operar máquinas e equipamentos levando em conta o eficiente uso de água, energia e matérias-primas, o uso sustentável dos recursos renováveis, a minimização dos impactos negativos ao ambiente e a geração de poluição e o uso responsável e seguro dos resíduos existentes.
- **PESQUISA:** Conduzir ou apoiar projetos de pesquisas que estudem os impactos ambientais das matérias-primas, produtos, processos emissões e resíduos associados ao processo produtivo da empresa, visando à minimização de seus efeitos.
- **ENFOQUE PREVENTIVO:** modificar a manufatura e o uso de produtos ou serviços e mesmo os processos produtivos, de forma consciente com os mais modernos conhecimentos técnicos e científicos, no sentido de prevenir as sérias e irreversíveis degradações do meio ambiente.
- **FORNECEDORES E SUBCONTRATADOS:** promover a adoção dos princípios ambientais da empresa junto dos subcontratados e fornecedores encorajando e assegurando, sempre que possível, melhoramentos em suas atividades, de modo que elas seja uma extensão das normas utilizadas pela empresa.
- **PLANOS DE EMERGÊNCIA:** desenvolver e manter, nas áreas de risco ambiental, planos de emergência idealizados em conjunto entre os setores da

empresa envolvidos, os órgãos governamentais e a comunidade local, reconhecendo a repercussão de eventuais acidentes.

- **TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA:** contribuir na disseminação e transferência das tecnologias e métodos de gestão que sejam amigáveis ao meio ambiente junto aos setores privados e público
- **CONTRIBUIÇÃO AO ESFORÇO COMUM:** contribuir no desenvolvimento de políticas públicas e privadas, de programas governamentais e iniciativas educacionais que visem à preservação do meio ambiente.
- **TRANSPARÊNCIA DE ATITUDE:** propiciar transparência e diálogo com a comunidade interna e externa, antecipando e respondendo a suas preocupações em relação aos riscos potenciais e impacto das operações, produtos e resíduos.
- **ATENDIMENTO E DIVULGAÇÃO:** medir o desempenho ambiental conduzindo auditorias ambientais regulares e averiguando se os padrões da empresa cumprem os valores estabelecidos na legislação. Prover periodicamente informações apropriadas para a Alta Administração, acionistas, empregados, autoridades e o público geral.

ASPECTOS PRÁTICOS DA GESTÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS

Atualmente, muitas empresas já conscientizadas da importância da questão ambiental possuem uma atividade específica para cuidar desse problema que se encontra agregada junto à função de produção, de segurança, de qualidade, etc. Outras, na maioria das vezes as grandes empresas, já possuem uma função administrativa específica relacionada à variável ecológica que concentra todas as atividades relativas às questões ambientais.

Moreira (2010) defende que existem várias maneiras pelas quais uma organização pode incorporar a questão ambiental. Segundo ele uma primeira possibilidade seria “*verificando o posicionamento da empresa em relação ao Desafio Ambiental para se verificar em quais variáveis a empresa teve baixa avaliação*”.

E Moreira (2010) nos lembra que outra abordagem seria aquela que, sob o aspecto ambiental, envolve a identificação das ameaças e oportunidades relacionando-as com os pontos fortes e fracos da empresa. A discussão da situação da empresa e o desenvolvimento de cenários futuros resultarão em novos direcionamentos e planos que permitirão tirar vantagens das oportunidades possíveis, prevenir ameaças potenciais, manter os pontos fortes e minimizar ou eliminar os pontos fracos.

Paralelo a isso Maimon (2011) defende um exemplo de dinâmica de grupo entre os executivos da empresa que discutiriam questões sobre os pontos fortes e fracos referentes à questão ambiental da empresa. Para ele deve-se considerar os seguintes itens:

- Produtos amigáveis ao ambiente;
- Processos produtivos que economizam recursos e não provocam riscos ao ambiente;
- Imagem corporativa em relação a causa ambiental;
- Compromisso da gerência e do pessoal com a proteção ambiental;
- Capacidade da área de P&D para tecnologias e produtos “limpos”

No caso dos pontos fracos, Maimon (2011), entende que se deve considerar na avaliação o seguinte:

- Produtos que não podem ser reciclados;
- Embalagens, recipientes, etc., não reciclados;
- Processos poluentes;
- Efluentes perigosos;
- Imagem poluidora;
- Pessoal não engajado na questão ambiental.

Em relação às oportunidades e ameaças relacionadas à questão ambiental Maimon (2011) defende considerar os seguintes pontos nesta avaliação:

- A entrada em novos mercados;

- A possibilidade de transformar produtos tradicionais em produtos ambientalmente amigáveis;
- Assegurar a sobrevivência da empresa pela manutenção de uma boa imagem ambiental;
- Aumentar o desempenho dos fornecedores e colaboradores estabelecendo novos objetivos para a proteção ambiental;
- A possibilidade de economizar recursos, energia e custos.

Quanto às ameaças, Maimon (2011) lembra que é necessário considerar na análise as seguintes situações:

- Avanço da legislação ambiental e a possibilidade de investimentos adicionais e diminuição dos lucros;
- Intervenção governamental nas atividades produtivas atuais;
- Atuação dos grupos ecológicos;
- Desempenho dos concorrentes referentes a questão ambiental.

Diante dessas situações e seus respectivos argumentos, é válido ressaltar o posicionamento de Valle (2012) ao afirmar que a discussão dessas questões permitirá a elaboração e o estabelecimento de um plano em que a estratégia ambiental da empresa se estenderá progressivamente a todos os seus setores de forma que, num curto período de tempo, o planejamento, a organização, a direção e o controle da organização considerem com a mesma atenção os resultados econômicos, financeiros e ambientais.

No entanto, é importante lembrar que o próprio Valle (2012) defende que embora a existência de um plano ambiental formal seja importante, não é suficiente, pois “a transformação da questão ambiental em um valor da organização vai depender das ações da Alta Administração e de suas gerências”. Os exemplos que elas darão sobre a importância do meio ambiente, segundo ele, provocarão consequências no resto da organização.

Valle (2012) disserta ainda que não podemos esquecer que os empregados sempre serão os responsáveis pela garantia da imagem ambiental da empresa internamente e disseminar isto junto à comunidade local onde vivem. Da mesma forma, os empresários e a Alta Administração tem importante papel na transmissão dessa imagem para o mundo exterior da empresa, notadamente junto a sociedade, ao governo e ao órgão de controle ambiental.

O comparecimento em reuniões específicas e a prioridade das agendas indicarão se realmente a causa ambiental é importante para a organização. Obviamente, a omissão dessa questão nas reuniões ou sua inclusão ocasional podem sugerir baixa prioridade e as chefias e os subordinados captarão esse comportamento e agirão de acordo com essa percepção.

A ORGANIZAÇÃO DA ATIVIDADE/FUNÇÃO ECOLÓGICA

De que forma uma empresa que pretende incluir a questão ambiental em sua organização deve se estruturar? Kraemer (2009) lista alguns questionamentos que respondem a essa pergunta: Deve ser uma atividade específica ou possuir uma função administrativa determinada? A existência de uma comissão interna para cuidar do assunto é adequada? Qual deve ser seu posicionamento na estrutura organizacional? Quais devem ser as atribuições administrativas dessa unidade? Qual deve ser o perfil do responsável por essa atividade/função?

Na visão técnica de Kraemer (2009), *“a maneira pela qual a atividade/função ecológica deve ser estruturada depende do tipo de atividade a que a empresa se dedica e do tamanho da empresa”*. Segundo ele em função de seu ramo industrial, poderá haver mais ou menos envolvimento com a questão ambiental e, portanto, isso se traduzirá em arranjos organizacionais diferenciados, seja em nível das atividades/responsabilidades relativas à sua área de atuação, seja no exercício de sua autoridade e mesmo no entrosamento e na comunicação dessa atividade/função com as demais funções organizacionais.

Nas pequenas empresas e mesmo em muitas empresas médias raramente vê-se uma atividade específica que cuida do meio ambiente, o que leva a entender que isto deve ficar por conta do responsável pelos estragos que seus produtos podem causar ao meio ambiente.

Além do ramo industrial a que a empresa pertence, é extremamente importante para a definição da localização da variável ambiental na estrutura, o conhecimento de como essa problemática é concebida pela Alta Administração da empresa, qual sua influência no delineamento da política organizacional e como ela interfere no estabelecimento do planejamento estratégico (KINLAW, 2010).

Para Kinlaw (2010), a forma com que cada uma das empresas encara a questão ambiental *“reflete-se em diferentes realidades que conduzem a distintas repercussões em nível interno e a vários arranjos organizacionais para o equacionamento dos problemas relativos à variável ecológica”*.

Assim, destaca o autor, se a variável ecológica é considerada importante dentro da organização, então a área ou função a que ela se relaciona possui status, prestígio e autoridade, caso contrário, transformam-se em uma atividade meramente acessória, que existe apenas para configurar que a empresa tem algo ou alguém para lidar com essa atividade, mas que não se traduz em uma ação efetiva e muito menos em um compromisso organizacional.

No entanto, se observarmos o ponto de vista de Donaire (2011), poderemos ver a relação existente com o modelo descrito por Ackerman & Bauer (1976) sobre a inserção da variável ecológica na organização obedecendo a uma sequência de três fases: percepção, compromisso e ação.

Para Ackerman & Bauer (1976), quando a empresa se encontra na fase da percepção, o que ocorre é que a cúpula administrativa entende que a variável ecológica é importante, que deve ser considerada na política organizacional, que há necessidade de pessoal especializado para sua monitoração, porém, esse discurso não encontra apoio nos níveis hierárquicos mais baixos das empresas, restringindo-se ao âmbito da Alta Administração.

Já Donaire (2011) deixa claro que [...] *a empresa, ciente da necessidade, contrata assessoria específica para a variável ambiental, onde tem início a fase do compromisso, onde a atuação da assessoria, segundo ele, “desencadeia um processo de disseminação do compromisso organizacional, que começa a tingir os gerentes de linha com quem essa assessoria se relaciona”, preparando assim o terreno para o surgimento da fase da ação.*

Essa fase da ação é vista por Ackerman & Bauer (1976) como perceptível apenas nas empresas que buscam a excelência ambiental, sendo caracterizada pelo amadurecimento da variável ecológica dentro da organização que se evidencia pela incorporação de sua avaliação nas atividades de linha de estrutura, notadamente na função produtiva e na administrativa, modificando processos e produtos, exigindo aporte de recursos, interferindo na própria estrutura organizacional e tornando-se uma dos fatores mais importantes da cultura organizacional.

No Brasil, pela ótica de Kraemer (2009), a preocupação com a variável ambiental, por parte das nossas empresas, *“que tenha resultado em alterações em suas estruturas organizacionais é recente, não atingindo, em sua grande maioria, 15 anos”*. Assim, pode-se afirmar que a preocupação ecológica e sua interiorização organizacional é, sem dúvida, uma das características observadas nas décadas de 70 e 80 e que se deverá intensificar neste final de século.

O que se pode observar junto às empresas industriais brasileiras é que a interiorização da questão ambiental é fruto, num primeiro momento, de influências externas, provenientes da legislação ambiental e das pressões exercidas pela comunidade nacional e internacional que resultam como consequência em repercussões no nível interno das organizações (KRAEMER, 2009).

CONCLUSÃO

Observando-se a evolução histórica das empresas responsáveis pela geração de produtos voltados ao atendimento das necessidades das pessoas, pode-se observar que essa evolução está se ampliando de forma a suprir outra carência que todos nós temos como consumidores e sociedade que somos: a de mais qualidade de vida.

Óbvio que essa mudança de comportamento acaba esbarrando em alguns obstáculos até mesmo culturais pois grande parte das indústrias ainda não está realizando atividades relacionadas à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável como deveriam, mesmo que seja para fortalecer sua imagem e seus produtos diante do mercado.

Atualmente percebe-se que esta nova necessidade de qualidade de vida está tão enraizada em algumas regiões que acaba se sobrepondo a outras mais tradicionais. A busca por essa qualidade de vida também é refletida no crescimento das preocupações ambientais e transformou-se num aspecto importante a ser levado em consideração na construção da própria imagem das organizações. Logo é preciso que gestores se atentem ao fato de que adotando um planejamento e um sistema de estratégias voltadas a gestão ambiental em suas organizações estabelecerão uma relação de parceria e harmonia com a comunidade que os cerca.

Soma-se a isso o fator competitividade que também acaba afetado, uma vez uma política interna ambiental que defenda a diminuição de desperdícios, o reaproveitamento de insumos e o alcance social de parte da produção da empresa, tornará os produtos mais competitivos e “limpos” diante do mercado consumidor.

Porém a construção do produto com apelo ecológico só terá condições de se refletir em valor agregado se todo o ciclo de vida do produto e o seu processo de fabricação estiverem adequados às exigências ambientais, o que nos leva a necessidade de uma gestão ambiental bem organizada e com suas estratégias competitivas bem definidas. Caso contrário, em um período de tempo curto, a imagem da marca da empresa sofrerá um desgaste inevitável, perdendo prestígio e respeitabilidade, num mercado onde recuperar a reputação é bem difícil que construí-la.

Podemos entender essa metodologia como sendo uma abordagem não somente técnica, mas também econômica e ambiental, por se aplicar a processos e produtos com objetivo de torná-los reconhecidos como frutos de uma produção e desenvolvimento sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, Robert; BAUER, R. **Corporate Social Responsiveness: the modern dilemma**. New York: Keston, 1976.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DONAIRE, D. **A interiorização da variável ecológica na organização das empresas industriais**. Tese de Livre Docência apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP, 2011.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 2011.

ELKINGTON, J; BURKE, T. **The Green capitalists**. Londres, Gallancz, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e Ecológica. Desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo. Makron Books, 2010.

KRAEMER, M. E. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo. Atlas. 2009.

MAIMOM, D. **Passaporte verde: gerência ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2011.

MOREIRA, M. S. **O Desafio da Gestão Ambiental**. São Paulo, n.10, 2010.

NORTH, K. **Environmental business management: an introduction**. Genebra: International Labour Office (ILO), 2009.

POMBO, F. R; MAGRINI, A. **Panorama de aplicação da norma ISO 14001 no Brasil**. Gestão da Produção, v.15, n.1, p. 1-10, 2008

REIS, M. J. L. **Gerenciamento Ambiental: um novo desafio para a sua competitividade**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2011.

VALLE, C. E. **Qualidade Ambiental – O desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente**. São Paulo: Pioneira, 2012.

WINTER, G. **Gestão e Ambiente: modelo prático de integração empresarial**. Lisboa: Texto Editora, 2010.

<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/implantacaodesistemadegestaoambientalnaempresa.pdf>