

Gestão ambiental: um novo modismo nas ciências gerenciais*

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio**
Andréa Alcione de Souza**

RESUMO

O artigo analisa a emergência, desenvolvimento e incorporação de estratégias de Gerenciamento Ambiental no espaço organizacional contemporâneo. Discutem-se as implicações de sua difusão no cenário produtivo nacional, destacando-se sua relevância tanto para o avanço do campo de estudo da Administração quanto para a modernização das práticas empresariais brasileiras.

Palavras-chave: Gestão Ambiental; Novas tecnologias gerenciais; ISO 14.000.

As últimas décadas têm sido pródigas em transformações sociais e econômicas. A internacionalização de economias nacionais, a reestruturação dos processos produtivos na indústria, seus desdobramentos sobre o mundo do trabalho e a crise de hegemonia do Estado são algumas das mudanças que se somam a um intenso processo de discussão do futuro da humanidade no planeta, caracterizado pela centralidade das questões ambientais no debate contemporâneo.

As reflexões sobre a temática ambiental têm trazido grandes questionamentos a respeito do papel da indústria na sociedade moderna, não só em relação à extração de insumos produtivos da natureza, mas também em relação às consequências dos modelos de produção e consumo dominantes, baseados no aumento crescente da demanda por produtos. Esse processo tem-se mostrado bastante intenso naqueles setores industriais historicamente associados à degradação sistemática do ambiente, como é o

* Este artigo constitui-se na discussão teórica do projeto de Pesquisa “Avaliação das políticas e processos de Gestão Ambiental no setor siderúrgico mineiro: caracterização e implicações”, financiado pelo Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIP) da Pró-reitoria de Pesquisa e de Pós-graduação da PUC Minas e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Os professores pesquisadores agradecem a significativa contribuição das bolsistas de iniciação científica Adelianna Antônio Brum e Angélica do Amaral e da auxiliar de pesquisa Vanessa Criscuolo Parreiras para a concretização desta produção acadêmica.

** Professores – PUC Minas.

caso da siderurgia.

Na tentativa de resposta a esses questionamentos, observa-se uma proliferação de modelos e técnicas gerenciais voltados para a questão ambiental, sendo uma das mais significativas a certificação ISO 14.000. Essas estratégias de gestão ambiental, muitas vezes, são encaradas como receitas definitivas e milagrosas para os desafios impostos pelo gerenciamento ambiental. (Braga, 1995)

Diante desse cenário, torna-se imperativa uma reflexão mais aprofundada sobre a configuração produtiva e social que tais tecnologias gerenciais vêm adquirindo nos contextos brasileiro e internacional e suas implicações para a modernização dos processos de gestão organizacional.

GESTÃO AMBIENTAL NAS CIÊNCIAS GERENCIAIS: DILEMAS E DESAFIOS

O modelo de desenvolvimento econômico prevaiente nas economias capitalistas ocidentais, algumas décadas atrás, baseava-se em ganhos crescentes de escala através do uso intensivo de insumos produtivos, principalmente os de extração direta na natureza. Essa forma de evolução do sistema capitalista encontra seus limites devido a vários fatores, tanto os de ordem econômica quanto os de ordem social e política, mas também, e sobretudo, devido aos danos causados ao meio ambiente (Alvater, 1995). Como argumenta Paula (1997), os questionamentos que ganham força a partir dos anos sessenta e os prognósticos científicos cada vez mais sombrios sobre o es-

gotamento dos recursos naturais do planeta devem ser entendidos como parte de uma crise maior: a crise do projeto de modernidade.

Para Kurz (1997), com o advento do capitalismo, o meio ambiente é “desmaterializado” pela racionalidade empresarial, submetendo-se a matéria e suas correlações aos critérios de rentabilidade, ao mesmo tempo em que se priva a natureza de sua dimensão e proporção efetivas. Esse imperativo molda a discussão econômica em torno da temática ambiental.

A incorporação desse tema na esfera econômica inaugura um intenso debate em torno da possibilidade de quantificação monetária dos danos ambientais, cujo balanço aponta para barreiras intransponíveis no que tange à racionalidade dos agentes econômicos na previsão e mensuração da degradação da biodiversidade. (Hanemann, 1997; Randall, 1997)

Apesar dos dilemas enfrentados pela teoria econômica, Torres et al (1997) consideram que a introdução da questão ambiental nesse campo de conhecimento tem como um dos seus méritos o rejuvenescimento e recuperação de antigas ligações com outras ciências sociais, como a Política, a Sociologia e o Direito.

O mesmo pode ser percebido nas Ciências Administrativas. Nessa área, o encaminhamento dos debates acena para a necessidade de modernização contínua dos processos produtivos, que passam a se balizar não mais pela lógica da recomposição das áreas ambientais afetadas, mas por sua preservação. Essa mudança da lógica gerencial se processa dialeticamente dentro da dinâmica de confronto

entre grupos de interesses divergentes na sociedade e, principalmente, dentro das organizações. (Backer, 1995)

Para Aktouf (1996), a renovação da Administração como campo de conhecimento e intervenção (gestão) nas organizações passa fundamentalmente pela construção de novas bases para a relação da empresa com o meio ambiente, a força de trabalho e a cultura organizacional. No entanto, a trajetória de modernização da gestão ambiental nas empresas parece ser impelida mais por condicionamentos externos à realidade organizacional do que por fatores internos.

ESTADO: AGENTE DE REGULAÇÃO AMBIENTAL

Pode-se identificar, nas décadas de 60 e 70, uma intensificação da consciência ambiental, com o aumento da atuação de grupos e atores sociais que passaram a reivindicar maior atenção do setor produtivo para a questão da degradação do ambiente. De acordo com Donaire (1994, p. 69) “a fumaça das chaminés passou a ser vista como anomalia e não mais como uma vantagem”.

Em resposta a essa movimentação social, surgem iniciativas legais com a finalidade de regular as atividades predatórias nos países capitalistas centrais. A primeira lei de avaliação de impacto ambiental, conhecida como National Environmental Policy Act (NEPA), aparece nos Estados Unidos, no ano de 1968, tendo como objetivo a obrigatoriedade de apresentação, por parte das organizações, de um relatório sobre os impactos ambientais de suas operações.

Já nos países em desenvolvimento e subdesenvolvidos, a legislação ambiental é impulsionada a partir da iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), através do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), que, entre outras questões, estabelece que a avaliação do impacto ambiental deve “verificar os problemas, conflitos e agressões aos recursos naturais que afetam a viabilidade do projeto e também como este poderá causar danos à população, ao meio físico e aos empreendimentos circunvizinhos”. (Barbieri, 1995, p. 79)

No caso brasileiro, a primeira lei a tratar da questão ambiental surgiu em 1972, quando o Banco Mundial exigiu uma Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) para efeito de financiamento do projeto da hidroelétrica de Sobradinho, no Ceará. A Constituição Federal de 1988 inclui um capítulo sobre o meio ambiente e autoriza a criação do Conama (Conselho Nacional de Meio ambiente), além de favorecer o surgimento de outros órgãos federais, estaduais e municipais nesta área.

De acordo com Demajorovic (1995), os instrumentos tradicionais do Estado em termos de gestão ambiental caracterizam-se por regulamentos de comando e de controle, sendo que, atualmente, têm dado lugar aos chamados instrumentos econômicos. Entre os primeiros encontra-se uma regulação direta do Estado, através de legislação rigorosa e políticas eficientes de fiscalização baseadas na determinação de padrões técnicos e operacionais sobre o processo produtivo. A ênfase recai sobre a redução de resíduos

e a reciclagem. Já nos instrumentos econômicos de gestão ambiental, a estratégia baseia-se na adoção de mecanismos de mercado que acarretam uma elevação dos custos e do preço final dos produtos, naquelas organizações que não tratam com eficiência e racionalidade a emissão de poluentes e/ou a exploração dos recursos.

Para Demajorovic (1995), os instrumentos econômicos de gestão ambiental são mais eficazes e, portanto, mais recomendáveis, principalmente para os países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Entre as suas vantagens, podem-se citar: o estímulo ao desenvolvimento de tecnologias de controle de poluição no setor privado, a eliminação da necessidade de legislação extensa e detalhada de controle e de seus respectivos aparatos institucionais, e o aumento de dotação de recursos por parte do governo para programas ambientais de outra natureza.

No âmbito das estratégias de monitoramento das atividades produtivas causadoras de danos ao meio ambiente, podem-se observar três fases distintas. No início da década de 70, a prioridade residia na distribuição e disposição espacial dos resíduos gerados, com destaque para as discussões em torno da localização dos depósitos de lixo urbano e industrial. Em meados da década de 70, as prioridades se dirigem para a redução da geração de resíduos e de aumento da reciclagem de material, assim como para o reaproveitamento de energia. Na década de 80, emergem propostas de gestão de resíduos poluentes durante todas as fases do sistema econômico. Isso

implica uma transformação profunda do comportamento de todos os atores sociais, principalmente das organizações, na medida em que essa estratégia exige, segundo Demajorovic (1995):

- uma redefinição do *design* dos produtos (materiais reaproveitáveis, produtos de longa vida e facilidade de reparação);
- uma alteração no modelo de produção (menor consumo de energia e de matérias-primas);
- uma transformação no sistema de distribuição (priorização de embalagens reutilizáveis);
- uma mudança nos hábitos de consumo (programas educacionais e de conscientização ecológica, estímulo ao hábito de devolução de embalagens recicláveis).

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Essas transformações na ação empresarial parecem sugerir que a abordagem da questão ambiental ocorra em todas as dimensões estratégicas da organização. Ou seja, além da observação dos aspectos técnicos da produção, considera-se também os elementos formadores da cultura organizacional, as práticas de gestão nos locais de trabalho, os fluxos de decisão e a elaboração do planejamento estratégico. Como destaca Donaire (1994, p. 70):

A proteção ambiental deslocou-se uma vez mais deixando de ser uma função exclusiva de produção para tornar-se também uma função da Administração. Contemplada na estrutura organizacio-

nal, interferindo no planejamento estratégico, passou a ser uma atividade importante na organização da empresa, seja no desenvolvimento das atividades de rotina, seja na discussão de cenários alternativos e a consequente análise de sua evolução, gerando políticas, metas e planos de ação.

Um sistema de gestão ambiental eficiente, segundo Backer (1995), deve articular diferentes áreas da organização, com destaque para os setores de marketing, produção, recursos humanos, jurídico e financeiro e pesquisa e desenvolvimento. Para o autor, cabe ao marketing definir e propagar a imagem e a filosofia de posicionamento comercial praticada pela organização, estruturando planos de comunicação interna e externa e “vigilância” de marketing relacionado aos valores ambientais da empresa; à produção demanda-se a tarefa de mensurar riscos internos e externos, através de auditorias de qualidade e risco técnico, e estruturar um plano de investimentos pautado na reflexão sobre a cadeia de produtos e as opções ecologicamente corretas. Já a área de pesquisa e desenvolvi-

mento deve buscar a vocação tecnológica da organização e manter um processo de inovação tecnológica constante, ao passo que o setor de recursos humanos deve ter como meta levar a cabo planos de formação ambiental e de construção do “comportamento ambiental”. Por fim, as áreas jurídica e financeira devem encarregar-se da conformidade legal, da diminuição de riscos e elevação de vantagens financeiras, valendo-se para isso da execução de auditorias jurídicas e balanços e relatórios ecológicos.

No entanto, a transição em direção a um modelo articulado e eficiente de gestão ambiental não se processa linearmente. Segundo Nascimento (1997), que se vale das idéias de Maimon (1996), pode-se delinear três linhas ou estágios básicos de ação da organização, conforme Quadro 1.

Cabe lembrar que o processo de mudança das políticas organizacionais tem como característica básica a conflituosidade, sobretudo em se tratando de questões ambientais. Para Guimarães et al (1995), a crença na total harmonia entre

Quadro 1
Estágios de ação frente às pressões externas e internas

Estágio	Comportamento	Princípio
1	Adaptação à regulamentação ou exigência do mercado, incorporando controle de poluição nas saídas.	Não modificar nem a estrutura produtiva nem o produto.
2	Adaptação à regulamentação ou exigência do mercado, modificando os processos e/ou produtos (inclusive embalagem).	Prevenir a poluição, selecionando matérias-primas, desenvolvendo novos processo e/ou produtos.
3	Antecipação aos problemas ambientais futuros, ou seja, adoção de um comportamento pró-ativo e de excelência ambiental.	Integrar a função ambiental ao planejamento estratégico da empresa.

Fonte: Nascimento (1997, p. 5).

ação empresarial e meio ambiente não passa de uma visão muito simplista sobre o assunto. Nesse campo, “as mudanças que estão sendo delineadas necessitam ser discutidas entre os diversos grupos de interesse, visto que suas implicações não são de pequena monta”. (p. 73)

A análise das estratégias ambientais adotadas pela empresa deve englobar toda a complexidade que envolve a ação organizacional, o que, de acordo com Torres et al (1997), demanda necessariamente a reflexão quanto às seguintes dimensões da organização em relação ao seu setor de atuação:

- necessidade e possibilidade de expansão horizontal das atividades produtivas;
- mecanismos de capacitação, aprendizado e seleção tecnológica por parte da organização e de seu setor produtivo;
- impacto operacional das atividades, diferenciado por linhas de produto e inserção em setores competitivos;
- realidade dos mercados destinatários da produção;
- política de gestão da produção e qualificação dos recursos humanos na organização e em seu setor de operação;
- sensibilidade ambiental dos canais de financiamento de investimentos.

“BARREIRAS AMBIENTAIS”¹

Entre as variáveis que podem propiciar justificativas e motivações para a

adoção de políticas de gestão ambiental pelas organizações, Tibor e Feldman (1996) distinguem dois tipos básicos: variáveis externas e variáveis internas. Segundo Nascimento (1997), exemplos de variáveis externas seriam: governos, legislação ambiental, público consumidor, acionistas, movimentos ambientalistas e instituições financeiras, dentre outras. Já entre as variáveis internas encontrar-se-iam economias de custo via redução de desperdício e/ou reciclagem, menor consumo de energia e substituição de insumos, dentre outros.

Mas, ainda que o apelo propiciado pelas fontes de pressão e motivação externas e internas seja significativo, as dificuldades em se atingir o consenso nesse campo podem ser observadas nas discussões em torno da implantação da certificação ambiental (ISO 14.000) entre as empresas instaladas no país. (Fernandes, 1997)

Interessadas sobretudo em abrir portas no mercado externo, muitas empresas já começam a pensar alternativas para sua adaptação ao “selo verde”. Uma questão que tem gerado muita polêmica entre as próprias empresas, e que permanece em aberto, é se o novo processo de certificação representa realmente uma transformação das políticas organizacionais no sentido de avançar na preservação do meio ambiente, ou se se trata apenas de mais um processo burocrático, de resultados duvidosos, a ser seguido passo a passo, como acontece com a implantação da certificação ISO 9.000 (Qualidade Total) em muitas das organizações. Para Braga (1995), “esta ênfase

¹ Adota-se a terminologia utilizada por Braga, 1995.

na normatização de procedimentos e confecção ‘pasteuriza’ a questão ambiental, trazendo consigo graves problemas relacionados ao excesso de burocracia, como a cristalização e inflexibilidade organizacional”. (p. 47-48)

Segundo a autora, o certificado de qualidade ambiental ISO 14.000 encontra-se entre as chamadas “barreiras de processo”, que se baseiam no estabelecimento de padrões físico-químicos para emissão de efluentes líquidos e/ou gasosos. Surgida a partir da norma ambiental britânica BS 7.750, a ISO 14.000 lista como variáveis representativas de elevados padrões de qualidade de uma gestão ambiental: visão e ação sistêmica da problemática ambiental, avaliação e registro de problemas ambientais da organização, estabelecimento de objetivos e metas – contemplados em uma política ambiental – explícitas e de fácil mensuração, registro e controle sistemático da produção, realização de auditorias periódicas, “comprometimento de toda a empresa, do presidente ao chão de fábrica” (Braga, 1995, p. 47), entre outros fatores.

Já os chamados “selos verdes” seriam classificados como “barreiras de produto”. Segundo Braga (1995), essa estratégia comercial tende a se difundir e ganhar força nos próximos anos. Trata-se de uma parceria entre o governo e um comitê de institutos especializados no julgamento ambiental de produtos, que determina os parâmetros básicos para a concessão do selo a determinados produtos. Uma indagação que permanece é que esse tipo de barreira “pode vir a confundir os consumidores, dando a impres-

são de que produtos selados são inofensivos ao meio” (Braga, 1995, p. 46), quando, na verdade, podem ter apenas passado por um programa de redução de emissões, permanecendo ainda mais poluentes que outros produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode observar, corre-se o risco de perder de vista a dimensão de que o espaço de difusão das técnicas de gestão ambiental – a organização – caracteriza-se por uma constante construção e reconstrução (Alter, 1993), fruto da interação entre diferentes atores organizacionais, com interesses diferenciados e frequentemente conflitantes (Backer, 1995) e, sendo assim, capazes de alterar o sentido inicial da proposta organizacional de modernização de sua gestão (Veltz & Zarifian, 1993). Nesse sentido, não existe uma racionalidade imutável e/ou homogênea dos atores: um modelo de gestão organizacional, longe de ser um produto ou objeto pronto a ser usado, é fruto da articulação entre dimensões técnicas, psicossociais e econômicas.

Sendo assim, torna-se relevante pesquisar a difusão de novas propostas de gestão ambiental em situações produtivas concretas, sobretudo quando se constata profundas carências e deficiências, como afirma Backer (1995), no que diz respeito à formação daqueles que viverão e desempenharão papéis organizacionais relacionados à gestão ambiental.

O estudo da difusão das técnicas e estratégias de gestão ambiental em setores específicos da realidade produtiva

nacional permitirá não só a construção de um quadro teórico de análise das práticas ambientais mais coerente com uma “prática gerencial brasileira”, bem como aprofundará a reflexão sobre a configuração produtiva e social que tais tecnologias gerenciais vêm adquirindo e suas

implicações para a modernização dos processos de gestão organizacional. Ou seja, lançará mais luzes sobre a discussão se a Gestão Ambiental será mais um modismo no campo de conhecimento da Administração, já repleto de tendências e idéias efêmeras.

ABSTRACT

This paper analyse emergency development and incorporation of environment management strategies in the contemporary organization space. We represent the implication of its difusion in the national productive scenary emphasizing its relevance for both the advance in the administration field and the modernization of brazilian management practices.

Palavras-chave: Environmental management; New management tecniques; ISO 14.000.

Referências bibliográficas

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996. Parte III: Em favor de novos valores e de uma administração renovada; Cap. 5: Bases e orientações de um pensamento gerencial renovado, p. 129-166.
- ALTER, Norbert. La crise structurelle des modèles d'organisation. **Sociologie du travail**, v. 35, n. 1, 1993.
- ALVATER, E. **O preço da riqueza**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.
- BACKER, P. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARBIERI, José Carlos. Políticas públicas indutoras de inovações tecnológicas ambientalmente saudáveis nas empresas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 31, n. 0.2, p. 135-152, mar./abr. 1997.
- BRAGA, T. M. Meio ambiente e grandes empresas: otimismo do discurso, pessimismo da ação. In: Seminário de Economia Mineira. **Anais...** Belo Horizonte: Cedeplar, 1995, p. 43-68.
- DEMAJOROVIC, J. Da política tradicional de tratamento do lixo à política de gestão de resíduos sólidos: as novas prioridades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 88-93, mai./jun. 1995.
- DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 68-77, mar./abr. 1994.

- FERNANDES, D. Indústria já diverge sobre o selo verde: certificação gera polêmica. **Folha de S. Paulo**. São Paulo: Caderno 2 – Negócios, 10/3/97, p. 10.
- GUIMARÃES, P. C. V. et al. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 5, p. 72-82, set./out. 1995.
- HANEMANN, W. M. Economia e preservação da biodiversidade. In: WILSON, E. O. (Ed.). **Biodiversidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997, p. 245-252.
- KURZ, R. **Os últimos combates**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. Escravos da luz sem misericórdia, p. 247-253.
- MAIMOM, D. **Passaporte verde**: gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- NASCIMENTO, L. F. O desempenho ambiental das empresas do setor metal-mecânico no RS. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21. **Anais...** Rio das Pedras, RJ: ANPAD, 21 a 24/set/97 (cópia eletrônica – 15p.).
- PAULA, J. A. (Coord.). **Biodiversidade, população e economia**: uma região da Mata Atlântica. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG; ECMXC; PADCT/CIAMB, 1997.
- RANDALL, A. O que os economistas tradicionais têm a dizer sobre o valor da biodiversidade. In: WILSON, E. O. (Ed.). **Biodiversidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997, p. 275-283.
- TIBOR, T. FELDMAN, I. **ISO 14000**: um guia para as normas de gestão ambiental. São Paulo: Futura, 1996.
- TORRES, H. G. et al. Estrutura industrial e impactos ambientais: um estudo das empresas siderúrgicas e da poluição hídrica na bacia do Rio Piracicaba (MG). **Nova Economia** – revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte: DCE/FACE/UFMG, 1997, p. 9-84. (“X Prêmio Minas de Economia”).
- VELTZ, Pierre, ZARIFIAN, Philippe. Vers de nouveaux modèles d’organisation? **Sociologie du travail**, v. 35, n. 1, 1993.