

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E O PROCESSO DE GESTÃO AMBIENTAL

**Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira**

Docente UFPA/FAP/FAMAP - Consultora de Empresas  
rcleide@uol.com.br/rcleide@wkmconsultoria.com

**Ivandi Silva Teixeira**

Docente UFPA/FAP/FAMAP - Consultor de Empresas  
ivandi@uol.com.br/ ivandi@wkmconsultoria.com

**Francilene Santos Gemaque**

Docente FAP/FEAPA – Consultora de Empresas  
francigemac@terra.com.br/ wkm@wkmconsultoria.com

## **Resumo:**

As teorias administrativas constituem-se em bases conceituais sólidas para as viagens estruturadas do conhecimento gerencial em todos os segmentos que a economia mundial possa estar apresentando. Contudo, faz-se premente o entendimento de que as empresas possuem personalidades distintas entre si, independente do segmento no qual encontram-se atuando. Desta forma, se constitui em prioritária, a percepção destas particularidades no momento em que se busca a percepção das questões pluralizadas inerentes ao contexto empresarial que chegam a ultrapassar os “muros-limítrofes” da organização, inserindo-se de forma incontestante ao meio ambiente, na condição de sujeito e objeto na relação causal das suas próprias atividades.

**Palavras-chaves:** teorias administrativas, do conhecimento gerencial, meio ambiente

## **1. INTRODUÇÃO**

Ao longo dos tempos, tem o homem buscado mediante elaborações bastante racionais, a maximização da utilidade de seus bens de consumo e de capital, sem contudo se preocupar com a fenomenologia causal que acarreta ônus irremuneráveis ao meio ambiente no qual está inserido. Por conseguinte, o processo produtivo crescente não demonstra seu efeito somente sob esses aspectos, mas também, torna o arcabouço produtivo inclusive para a subsistência. Meio Ambiente este que produz e faz reproduzir os insumos indispensáveis ao sustento dos racionais e a própria reprodução social. Sem estes, no entanto, não considerarem de maneira significativa tal reprodução, que emerge em escala progressiva, acentuando os impactos ambientais negativos/nocivos ao desenvolvimento/crescimento econômico das comunidades plurais.

O presente estudo, vai ao encontro das necessidades de esclarecimento que se fazem prementes nesta oportunidade, seja por força de instrumentos normativos, tecnológicos e/ou sociológicos. Enfatizando a presença do ser humano ator social de elevada relevância no contexto sócio-político e ecológico, no qual atua na condição de sujeito e objeto.

Procura ainda o estudo, contextualizar estratégias viáveis para o enfrentamento da questão e tratar a estratégia empresarial de forma conseqüente e responsável na forma como pode se encontrar atuando junto à manutenção /conservação dos insumos renováveis e a preocupação conseqüente com aqueles que, indispensáveis até então ao desenvolvimento sócio-político e econômico, carecem do surgimento de substitutos respectivos

## 2. ANÁLISE DAS TEORIAS RELACIONADAS À ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

As Teorias Administrativas no início do processo industrial, apresentavam uma visão fechada (ambiente externo) do papel das organizações, desconsiderando a sua interação com o ambiente em que estava inserida. Foi somente a partir do enfoque estruturalista que as organizações passaram então, a analisar suas inter-relações. Nesta abordagem, as organizações dispõem particular ênfase na sua estrutura interna e na sua interação com as outras organizações. A concepção de ambiente é denominada de “ambiente operacional ou de tarefa”, que é constituído por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores, posicionando-se a organização no centro destas relações.

A Teoria Estruturalista marca no estudo das organizações, o desenvolvimento da interação organização-ambiente com a concepção da organização na condição própria de sistema aberto, sendo estas idéias aprofundadas na Teoria de Sistemas que trabalha a relação entre sistemas e ambientes, onde a abordagem sistêmica deve considerar dois conceitos de natureza operacional e comportamental, indistintamente, concebendo-se: O conceito de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade). Esta abordagem enfatiza, de modo abrangente o envolvimento sistêmico da relação organização-ambiente,

Atualmente a ênfase da gestão se encontra fundamentada no ambiente e nas demandas ambientais que atuam sobre a dinâmica organizacional, que envolve e influencia difusamente as organizações em sua totalidade, ou seja, as suas características operacionais e produtivas. No entanto, pós-filosofia do *Market-in*, as organizações também se vêem inseridas em um cenário competitivo que necessariamente passa pelas necessidades dos mercados, que devem ser internalizadas e direcionam as operações de produção. Necessariamente conduz para o entendimento da gestão às condições da *Abordagem Contingencial* e *Abordagem Moderna*. Mediante o entendimento orientado da gestão, em conjunto com a visão sistêmica da atividade operacional produtiva, o ambiente organizacional passa então a ser analisado dentro de uma visão holística, cujos parâmetros interrelacionados em conjugação com suas características e particularidades intrínsecas, demarcam o macro ambiente.

No contexto da abordagem ambiental, existem vários estudiosos preocupados em contribuir para o equilíbrio da relação *organização-ambiente*, entre estes se destacam Hannan e Freeman in: CUNHA (1993) que desenvolveram uma Teoria Ecológica que adota as seguintes concepções em síntese:

- Uma perspectiva dinâmica e contextualizada do ciclo de vida das organizações;
- Resistência à mudanças decorrentes da inércia estrutural de origem interna e externa;
- Conceituação da mudança e da variabilidade organizacional derivados de um processo competitivo baseada no Darwinismo.

Uma outra Teoria que contribuiu efetivamente para a abordagem relacional organização-ambiente é a Perspectiva da Dependência de recursos de Pfeffer e Salancik, in: CUNHA (1993) que postula os seguintes princípios para a sua sobrevivência:

- Necessitam de recursos de natureza variada;
- São dependentes dos detentores dos recursos e têm que interagir com as organizações que permitem o acesso aos recursos.

Estes princípios levam à concluir que a sobrevivência das organizações é consequência de sua capacidade para adquirir recursos vitais, de negociação e relacionamento interorganizacional. Nestas abordagens se destaca o fato de cada uma delas procurar dentro de seus limites analisar a complexidade da relação organização-ambiente, assim como tantas outras existentes e que ainda irão surgir.

Na verdade, o importante não é se acreditar fielmente em uma teoria, mas sim, procurar entendê-las de forma a poder usá-las para perceber a Visão Empresarial concebida pela *Cultura; Estrutura; Organização e Estilo de Gestão*. Tal ação impulsiona o processo evolutivo das organizações, adequando-as às pressões e necessidades sociais, sem contudo, esvaziar as necessidades organizacionais, sempre adequadas as regulamentações ambientais.

### **3. CONCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE A GESTÃO AMBIENTAL**

O gerenciamento ambiental pode ser concebido pelas organizações de várias formas, dependendo da sua Visão Empresarial. Desta forma, questões como controle da poluição, conflitos sociais, qualidade de vida, consumidores, aspectos legais, etc., serão tratados em sua estratégia de acordo com o seu nível de entendimento. Para se avaliar o nível de comprometimento de uma empresa com os fatores de natureza ambiental, é preciso compreender os requisitos que fundamentam os seus objetivos a alcançar através do desdobramento estratégico, de acordo com a seguinte relação:

- 1) Estratégia → Consciência Interna
- 2) Recursos Necessários → Consistência com o ambiente
- 3) Tecnologias Necessárias → Adequação aos recursos disponíveis
- 4) Estrutura Organizacional Adequada → Graus satisfatórios de risco
- 5) Direção das Operações → Horizonte de Tempo adequado
- 6) Avaliação dos resultados → Operacionalização da estratégia.

No momento em que, a alta administração ( processo decisório ) de uma organização assume o verdadeiro compromisso com atividades operacionais capazes de minimizar a produção e reprodução de impactos ambientais negativos ao meio ambiente; pode ser percebido que esta gerência atua de forma consciente. E este desempenho consciente ao qual se refere diz respeito à atenção especial dispensada aos níveis de riscos de agressão que seus produtos, insumos, e resíduos podem causar ao ecossistema, e passa a utilizar de mecanismos capazes de minimizar tais impactos. Desta maneira, obrigatoriamente a organização deve incluir em sua política de gestão, estratégias que envolvam todos os níveis da organização através de seu desdobramento em planos estratégicos, táticos e operacionais, contemplando sobremaneira os preceitos da conservação no meio ambiente no qual se encontra inserida. Mas para tal é necessário realizar um diagnóstico sobre o desempenho organizacional, mediante mensuração de indicadores que realmente possam estabelecer níveis de atuação dentro dos quais deseje-se redirecionar as estratégias.

A Gestão Ambiental segundo VALLE (1995), deve estar constituída de um planejamento ambiental que apresente diretrizes que não estejam somente preocupados com os aspectos legais, mais sim com práticas de melhorias ambientais, que viabilizem inclusive uma postura no mercado constituído por empresas sérias e capazes de atuar mediante a filosofia inovadora de atividades produtivas. Para isto é preciso se

desenvolver um Sistema de Gestão Ambiental que integre o controle da poluição industrial e a de higiene e segurança do trabalho.

O Sistema de Gestão Ambiental em síntese, deve estar consciente de sua responsabilidade no sentido de poder fazer realizar o planejamento dos recursos necessários para atingir as metas (recursos materiais, humanos, financeiros, etc.) o gerenciamento dos resíduos, e, o seu devido monitoramento, através de sua classificação, as alternativas técnicas etc., além de estabelecer padrões de controle de qualidade ambiental. Deve-se então desdobrar os preceitos do desenvolvimento sustentável para dentro da empresa e estabelecer, a partir deste ponto, o que de acordo com KINLAW (1997), pode ser definido como o comprometimento real com os princípios de uma gestão integradora e organizadora, ressaltando suas responsabilidades sociais e ambientais. Essas ações e atividades organizacionais devem ser remodeladas a partir da concepção do desempenho sustentável. Pois tal concepção é fundamentada na necessidade de:

- a- Uma premissa que descreve claramente porque o desempenho competitivo e o desempenho ambiental não podem estar em conflito;
- b- Um plano para as organizações usarem ao comunicar a todas as partes interessadas (ambiente interno e externo) como pretendem trabalhar pelo meio ambiente, pela lucratividade e pela própria sobrevivência;
- c- Um guia do planejamento estratégico ecológico,
- d- Uma ferramenta de avaliação e aperfeiçoamento da capacidade da empresa de competir na era ecológica.

A operacionalização das normas, padrões e procedimentos estabelecidos pelo SGA- Sistema de Gestão Ambiental, é feita por um Programa de Gestão Ambiental, que trata da questão referente ao gerenciamento ambiental através da elaboração de planos específicos, para cada setor da organização.

A Qualidade Ambiental Total, é uma filosofia que as empresas sentirão necessidade de absorver seus conhecimentos para que desenvolvam, pelo menos, os elementos qualificadores que necessitam as organizações no cenário mercadológico contemporâneo. Esta filosofia já se faz presente em algumas empresas, onde a questão ambiental é evidenciada na estratégia empresarial como uma política ambiental de responsabilidade centralizada à nível institucional.

Entretanto, uma grande parte das empresas, ainda não compreenderam a verdadeira necessidade de uma nova cultura empresarial. Por isso, consideram o gerenciamento ambiental, como uma atividade inerente a fatores de produção, sem considerar o nível de complexidade da variável ambiental.

A diferença de comprometimento entre as empresas que estão envolvidas com Programas de Gerenciamento da Qualidade Ambiental Total e aquelas que consideram a Qualidade Ambiental responsabilidade tão somente de alguma área da empresa, ou desconsideram totalmente as questões referentes a conservação/ preservação do meio ambiente, deixam claras certas evidências conforme observa CAIRNCROSS ( 1992 ):

“ Uma afirmação clara de princípios e objetivos empresariais manifestada com pleno respaldo da diretoria. Em seguida, precisam ser subdivididos em normas detalhadas que cubram todas as atividades. Obediência às normas deve ser regularmente monitorada e os resultados devem ser apresentados a um executivo sênior com responsabilidade pelo desempenho ambiental. São fundamentais a coleta e a disseminação das

informações. Um elemento chave desta estratégia é a auditoria ambiental e sua integração à política ambiental. “

Para BACKER (1997) a falta de cultura das organizações em relação às questões ambientais, se dá pelo desconhecimento de três questões essenciais:

- 1- Saber explicar as necessidades em matéria de defesa ou melhoria do ambiente: O ambiente é um sistema interativo e complexo que só pode ser aprendido através da abordagem interdisciplinar. Mas para tanto, é necessário que os atores externos possam expressar suas necessidades às organizações, e esta seja capaz de traduzi-las para seu sistema de gestão e produção.
- 2- Dispor de ferramentas de Gestão ambiental: è necessário que estas ferramentas existam, sejam testadas e possam ser ensinadas e disseminadas em todos os setores da organização.
- 3- Saber negociar o ecossistema que ela contribui para criar: Ninguém possui o monopólio do meio ambiente. Isto vale tanto para as organizações, para os responsáveis das comunidades locais e grupos de pressão ecológica. As decisões tomadas por cada um deles, que geralmente comprometem toda a sociedade, moldam o ecossistema por várias gerações. O mínimo que se pode pedir aos responsáveis políticos é que sejam capazes de negociar as suas decisões. Aprender a viver com o ecossistema e dentro dele tornou-se uma prioridade absoluta para as autoridades.

#### **4. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A QUALIDADE AMBIENTAL**

A empresa que tem uma consciência ambiental inserida na sua cultura, no momento de elaborar uma estratégia empresarial, passa a reconhecer a necessidade de considerar os aspectos ambientais em todos os seus setores, bem como da influência de tal variável em relação a vantagem competitiva, fornecedores, clientes, a comunidade, órgãos do governo, etc. Além disso, é evidenciada a preocupação com programas de prevenção à poluição e desperdícios de recursos não renováveis e de difícil substituição por alternativo renovável; e de energia, de modo a viabilizar a otimização de todos os recursos utilizados, direcionando-os para ações que enfatizem aspectos relevantes quanto a:

- Um produto ecologicamente correto, devido a utilização de matéria prima de pouca nocividade ao ser humano, matéria prima reciclável, seleção de fornecedores que estejam comprometidos com uma política ambiental.
- Adequar a tecnologia utilizada no processo de produção ao produto desejado; as melhorias que podem ser realizadas quanto à tecnologia, que viabilizem uma redução a níveis aceitáveis de riscos e o seu respectivo acompanhamento
- Avaliação do comportamento organizacional em relação ao mercado verde, através de uma ação de marketing, que compreenda uma pesquisa de mercado para perceber a aceitação do produto pelo consumidor, a imagem da empresa, a possibilidade de novos produtos, mercados e consumidores, etc.

Estes aspectos tornam-se assim não só elementos qualificadores, mas “ganhadores de pedidos”. É inegável que a inserção destes, na atividade organizacional, só consegue ter sucesso se analisados através do ciclo de vida não só do produto, mas do

próprio projeto de redirecionamento de atividades produtivas, mercadológicas e, financeiras. A análise do ciclo de vida propicia ganhos consideráveis rumo ao desempenho sustentável e também influencia na administração e planejamento dos preços dos resultados dos esforços organizacionais.

Cada vez mais a questão ambiental se torna uma tendência social global impulsionada pelos *Baby Boomers*, consumidores verdes que para satisfazerem suas necessidades, não se contentam com produtos ou serviços que se encontrem fora das especificações pré-estabelecidas em conformidade com as normas e padrões de preservação e/ou conservação do ecossistema. Fazem então, questão de três atributos relacionais no momento da compra: desempenho, qualidade e conveniência ambiental.

A responsabilidade ambiental das organizações é motivo de preocupação até para investidores de bolsa de valores, onde existe uma certa “certificação” de organizações que consideram como relevantes as variáveis ambientais e, possuem mecanismo de minimização das ações prejudiciais ao ambiente. Desta maneira, por tal “certificação” ao investidor é assegurado que seu investimento está sendo aplicado de maneira, senão, ambientalmente correta, pelo menos, mais preocupado com as questões ambientais e sociais como um todo.

A época do consumerismo ambiental está em expansão, e as empresas que souberem estabelecer uma firme reputação na vanguarda ambiental, obterão vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e a oportunidade da conquista de novos mercados. Mas para isso é preciso uma conscientização da organização para esta nova visão mundial, no momento da formulação de sua estratégia empresarial, com ênfase em três conceitos aspectos de elevada consistência e de fundamental importância para a empresa continuar operando de forma eficiente em relação aos atributos “*going-concern*”, quais sejam:

**(a) A consciência ecológica:**

Que corresponde segundo TEIXEIRA (1998) ao o caminho que as empresas devem buscar para continuarem competitivas e não enfrentarem as restrições da opinião pública, da globalização dos mercados, de leis, regulamentos já existentes e novos como a norma ISO 14.000. Como ainda, a perda de novos negócios e principalmente a perda da confiabilidade dos clientes (objetivo de desempenho) quanto aos produtos e a imagem da empresa.

**(b) O Desempenho sustentável:**

Corresponde ao desenvolvimento e crescimento sócio-político e econômico de tal forma que seja capaz de atender as necessidades plurais do presente sem comprometer a possibilidade de conduzir seus negócios para continuar conduzindo esses mesmos negócios futuro adentro. Compreendido em sua abrangência como o processo de melhoria social e econômica que satisfaz as necessidades e valores de todos os grupos de interesse e, ao mesmo tempo, permite a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais. O objetivo primeiro, das organizações é permanecerem atuante no mercado, e o desempenho sustentável é o meio pelo qual descreve políticas e ações para tal fim, isto nos remete conseqüentemente à competitividade e estratégias. Este deve ser o objetivo e o meio pelo qual a organização deve se posicionar, planejar, executar e avaliar cada aspecto de sua atuação, dentro do cenário de estratégias para o gerenciamento ecológico de longo prazo, sendo destacado o fato de que:

- As necessidades das comunidades carentes são prioritárias;

- ☑ O progresso humano, em todas as suas facetas – cultural, econômica, social e política -, que deve ser possibilitado a todos os países e povos, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento;
- ☑ Essa sustentabilidade não deve se fazer de forma rígida; antes, deve admitir a possibilidade de mudanças, às quais se reage com adaptações;
- ☑ Está implícita uma preocupação com a igualdade social entre as pessoas de uma mesma geração e entre as pessoas de uma geração e de outra; uma geração não deve destruir os recursos, impedindo outra de usá-los.

No entanto, tal desenvolvimento e operacionalização do desempenho sustentável em uma organização são difíceis. Esta dificuldade, muitas vezes mencionada, é novamente exposta por Backer (1995), onde demonstra que todos os esforços e raciocínios que estiverem essencialmente concentrados em uma miniparcela do ecossistema, isto é, a sua própria empresa, precisa de ferramentas e métodos para poder assumir esta responsabilidade.

Essas ferramentas e métodos não só referem-se ao seu próprio setor em seus aspectos técnicos, mas também financeiros, comerciais, de recursos humanos, administrativos e de pesquisa e desenvolvimento. Há duas razões básicas que explicam a hesitação por parte das organizações para levar em consideração o fator ambiental em sua gestão:

- 1- Primeiramente manter a ficção de um ecossistema natural em relação a um ecossistema industrial, induz necessariamente à noção de oposição, daí a dialética entre ataque e defesa, na qual a organização situa-se em relação ao ecossistema industrial;
- 2- Por conseguinte, é lógico que ele considere o outro ecossistema (natural) como problema dos outros, ainda mais que ele estará freqüentemente em posição defensiva.

Ainda segundo Backer (1995), existem paradoxos com os quais a organização se defronta em matéria de gestão ambiental:

- a- Comunicação, embora tenha um sistema responsável tanto social como ambiental, não dispõe de ferramentas necessárias à mensuração e à comunicação desta utilidade;
- b- Aprender a planificar o meio ambiente, o que muda a partir de agora é a relação das forças atuantes, por conseguinte, a responsabilidade, definindo estratégias e gestão que vão além do contexto físico e social;
- c- Aprender a utilizar as técnicas existentes, apesar das relações conflituosas todos os atores concordam em uma coisa existem soluções técnicas para as causas dos problemas ecológicos provocados pelas organizações;
- d- Aprender e Aprender ecologia, o conhecimento ecológico deve ser dominado por todas as formações.

Por outro lado, em se tratando de Desenvolvimento Sustentável (aplicado às ações das nações), a velocidade de implementação deste depende da vontade coletiva dos cidadãos de cada região ou país para vencer a inércia das estruturas e processos preexistentes. Para tanto, é preciso conhecer os objetivos mais importantes do desenvolvimento sustentável:

- ⊕ Antecipar e evitar os impactos negativos ambientais, econômicos, sociais e culturais das políticas, dos programas, das decisões e das atividades para fins de desenvolvimento;
- ⊕ Desenvolver a habilidade de recuperação diante das mudanças, quando seus impactos não puderem ser antecipados;
- ⊕ Manter e melhorar os recursos não humanos (os processos ecológicos, a diversidade biológica e o meio físico);
- ⊕ Usar os recursos não renováveis com prudência e eficiência, desenvolver recursos renováveis em base sustentável e reduzir o conteúdo de energia e de recursos não humanos necessários ao desenvolvimento;
- ⊕ Manter a igualdade de acesso aos recursos não humanos e aos benefícios que eles proporcionam, bem como distribuir com igualdade os custos ambientais derivados do uso desses recursos;
- ⊕ Desenvolver soluções amplas e equilibradas para os problemas globais dentro de cada país e internacionalmente.

A questão sustentabilidade está intimamente relacionada com o conceito da capacidade de suporte de um ecossistema, que ora se faz dentro da organizações e, ora se faz desta com a interação com a sociedade. Este termo tem sido empregado nas diversas ciências com um significado parecido.

**(c) A Sociedade de consumo:**

Conceito relacional usado com muita frequência em contraposição ao das “sociedades sustentáveis”, esse termo designa a atual sociedade moderna urbana e industrial, dedicada à produção crescente e a uma elaboração cada vez mais diversificada e exigente de bens de consumo.

A manutenção dos processos ecológicos, da diversidade biológica e do meio físico, garantida pelo manejo cuidadoso de todos os elementos constitutivos do sistema antropogênico no âmbito dos recursos naturais, consituindo-se em uma conduta essencial para as sociedades que desejam tornar-se sustentáveis.

No entanto, para que esta conduta seja por elas incorporada, é necessário respeitar o princípio ético de que a existência do mundo natural é inerentemente boa. Ou seja, crer no valor intrínseco do mundo natural que herdamos e das suas diversas formas de vida, incluindo a humanidade. Observando as condutas das comunidades tradicionais, percebe-se que elas observam esse princípio.

O quadro1 da página seguinte, segundo HELENE (1994), apresenta o conjunto de princípios que regem as atuais condutas verificadas na sociedade de consumo (sociedades não sustentáveis) em contraposição ao conjunto de princípios observado pelas comunidades tradicionais (sociedades sustentáveis).

**Quadro1:** Sociedades não sustentáveis x sociedades sustentáveis

<i>Sociedades Não Sustentáveis</i>	<i>Sociedades Sustentáveis</i>
Domínio sobre a natureza	Harmonia com a natureza
Meio ambiente como recurso	Natureza constituída por seres vivos com direito à vida, independentemente de seu valor de uso
Objetivos materiais/crescimento econômico	Objetivos não materiais/sustentabilidade ecológica
Recursos naturais ilimitados	Recursos finitos

Soluções baseadas exclusivamente na tecnologia avançada/consumismo	Soluções adaptadas a cada situação e ecossistema/satisfação das necessidades básicas/reciclagem
Centralização/grande escala	Descentralização/pequena escala
Autoritarismo/estruturas repressivas/desigualdades	Estruturas democráticas/participação social/igualdade

Fonte: HELENE (1994)

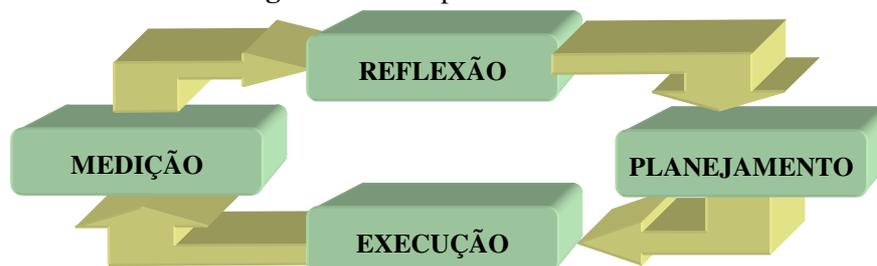
## 5. GERENCIAMENTO AMBIENTAL

O desempenho sustentável, é uma variável que esta cada vez mais presente nas questões empresariais, pelas profundas implicações que já tem apresentado no cenário mundial e por aquelas que terá no futuro, exige ser levado em consideração no planejamento estratégico de uma empresa.

O gerenciamento ambiental pode ser concebido pelas organizações de várias formas, dependendo da sua Visão Empresarial. Desta forma, questões como controle da poluição, conflitos sociais, qualidade de vida, consumidores, aspectos legais, etc., serão tratados em sua estratégia de acordo com o seu nível de entendimento.

Desta forma os fatores relacionados a questão ambiental podem ser abordados dentro da concepção de um processo de melhoria contínua enfatizado segundo TEIXEIRA (1999) por um *loop da qualidade*, de acordo com a visão empresarial de uma organização em relação a aspectos ambientais em suas ações estratégicas, sob a ótica de um continuum da qualidade, como se pode observar na figura 1 abaixo:

**Figura1 : O Loop de Melhoria**



Fonte: TEIXEIRA (1999)

A empresa que preferir no momento atual, ignorar a tendência do movimento de proteção ambiental, terá de realizar em um futuro não muito distante, grandes investimentos para adequar-se às normas ambientais e para sustentar sua estrutura organizacional frente aos mundo dos negócios. Não somente em função das determinações legais, que possam atuar de forma impositiva e restritiva, mas em função das própria expectativa de consumo, e dos investimentos de capital.

O processo de absorção das questões ecológicas pela cultura de uma empresa, se faz através da mudança de valores, crenças, etc. que constituem a identidade de uma organização, para que se possa adotar uma postura estratégica direcionada para o gerenciamento ecológico inserido em uma visão sistêmica. No entanto para o enfrentamento de tais questões é necessário conhecer um profundidade qual é o estado de desempenho atual das atividades organizacionais, o que determina a necessidade de se realizar um diagnóstico empresarial.

Dentro deste entendimento Waterman (1980), propõe um Modelo dos Sete Fatores de Mckinsey, que é fundamental para a obtenção de um Sistema de Gestão Ambiental, de acordo com as normas Britânicas, devido propiciar um arcabouço consistente da forma de pensar o desenvolvimento ou mudança organizacional, através

da identificação dos sete fatores-chave que podem afetar favoravelmente ou negativamente a execução de uma determinada ação estratégica.

O Modelo dos Sete Fatores de Mckinsey abordado pela ISO 14 001/BS 7750 é fundamental no momento da elaboração de uma estratégia empresarial comprometida com a relação causa e efeito de suas decisões gerenciais referentes aos possíveis impactos ambientais ocasionados ao desenvolvimento sustentável do ecossistema.

Este fato deve-se a concepção do modelo em destaque evidenciar que uma mudança organizacional, inicia considerando a estratégia como o núcleo central para a definição das habilidades mais importantes para a empresa, e assim poder articular as mudanças necessárias nos demais fatores dentro de uma visão holística de desenvolvimento empresarial.

A conscientização da empresa quanto aos fatores apresentados no fluxograma da formulação estratégica, leva à atividade empresarial a profundas transformações quanto a aspectos políticos, econômicos, organizacionais, sociais e culturais do desenvolvimento, propiciando uma maior abrangência das ações estratégicas ambientais, dentro de uma visão holística que favorece ao ecossistema uma melhor qualidade de vida e principalmente uma gestão ambiental de caráter antecipativo.

É preciso que fique claro que a qualidade ambiental deve ser entendida como responsabilidade geral dentro da organização, inclusive da Alta Administração da organização. Caso contrário toda e qualquer iniciativa com objetivos de gerenciamento ambiental poderão ficar restritos à áreas isoladas dentro da organização, deixando de interagir junto aos diferentes processos operacionais tais como aqueles desenvolvidos na condição de atividade-meio da engenharia de produtos e de processos, ou até mesmo da administração da produção.

Seja qual for o nome dado ao setor responsabilizado pelo gerenciamento das questões ambientais, sem haver uma integração com as demais áreas da empresa, não se estará realizando uma Gestão Ambiental que objetive sobremaneira uma melhoria contínua das atividades inerentes aos processos da produção, comprometidos de fato com a manutenção dos predicados ambientais.

Pode ser observado através do modelo de gestão ambiental objetivando a melhoria contínua, que é possível uma empresa buscar ter uma postura comprometida com um gerenciamento ambiental antecipativo ou pró-ativo.

Para isso basta que o empresariado mude a velha práxis de gestão concentrada em rotinas de controle pontual dos problemas e a ausência do envolvimento sociotécnico dos recursos humanos da empresa nas ações tomadas.

Assim analisando-se o contexto atual pode-se perceber que as empresas brasileiras estão passando por uma mudança radical onde a tônica é a busca pela modernização fundamentada nas exigências do mercado mundial, para que possa se desenvolver nos aspectos ecológico-tecnológico-econômico-financeiro e social.

Fica bem nítida esta afirmação quando se tem empresas com o objetivo de investir em tecnologias limpas que propiciem maior produtividade sem causar impactos ao ecossistema, em suas atividades fins, procurando retroalimentar o ciclo produtivo, sem a sêde de ganhar lucratividade de forma mais fácil e danosa ao meio ambiente.

A globalização da economia, faz com que as companhias mudem de uma política de captação de recursos para benefícios individuais da administração a curto prazo, para um crescimento empresarial em médio e longo prazos. Esta evidência é percebida no momento em que os empresários partem cada vez mais em busca de novas tecnologia na tentativa de romper com o paradigma qualidade x produtividade, onde estes elementos são conflitantes entre si, ou ditos mutuamente exclusivos, ou seja: não dá para se obter simultaneamente os dois ao mesmo tempo.

Dentro de um enfoque estratégico, percebe-se que o meio ambiente e sua proteção estão se convertendo em oportunidades para abrir mercados, baixar os custos e prevenir as empresas contra restrições futuras quanto ao acesso a mercados internacionais. A seleção de uma empresa, para receber investimentos estrangeiros, está cada vez mais associada com sua imagem internacional relacionada a seus cuidados para com o meio ambiente

Entretanto, uma grande parte das empresas, ainda não compreendeu a verdadeira necessidade de uma nova cultura empresarial. Por isso, consideram o gerenciamento ambiental, como uma atividade inerente aos fatores de produção, sem considerar o nível de complexidade da variável ambiental.

Assim observa-se que algumas empresas se preocupam com o meio ambiente apenas por considerarem ser um bom negócio enquanto assegurar a continuidade do contexto provedor de recursos produtivos, valorizar sua força de trabalho, à medida que seus empregados se sintam envolvidos/orgulhosos pelo modismo de pertencer a uma organização exemplar; e seus produtos encontrarem uma demanda no mercado.

## **6. CONCLUSÃO**

Não existe um modelo pronto e acabado de desenvolvimento econômico-ecológico. Os modelos que sustentarão os predicados da gestão empresarial, com vistas ao gerenciamento ambiental, devem ser elaborados de acordo com as realidades geográficas, climáticas e particularidades regionais, nas quais as empresas possam encontra-se inseridas, e também considerando as peculiaridades organizacionais de cada empresa. Uma vez que em suas particularidades sociais, cada empresa apresenta conjuntos de valores culturais ímpares e intransferíveis. Daí a relevância de cada empresa desenvolver seu próprio sistema de gestão ambiental, com vistas à satisfação plena da comunidade na qual atua, independente a sua relação de consumo, e/ou reposição de insumos. No entanto, essa deve partir de elementos básicos que deverão ser desenvolvidos para o alcance dos desejáveis que em conjunto comporão a responsabilidade ecológica empresarial.

Dentro deste entendimento, é importante ressaltar que nenhuma estratégia ambientalista pode ser considerada efetiva, se não contar com o total apoio do meio empresarial. Apoio este obtido através do processo de conscientização do empresariado relacionado à medidas preventivas capazes de propiciar uma redução no nível da potencialidade de impactos ambientais ou ainda da eliminação de riscos de acidentes ambientais. Sem esquecer que passa sobretudo do conhecimento profundo do estado em que a empresa se encontra, da estrutura organizacional e do entendimento/reconhecimento/enfrentamento dos erros.

Desta forma pode ficar explícita a compreensão de que o processo da evolução dos valores ecológicos perceptíveis por uma sociedade em particular, já ultrapassa os pressupostos de uma consciência minoritária ingênua, extrapolando para uma consciência crítica coletiva à níveis internacionais, reproduzindo associações de pessoas que cultivam uma postura preservacionista, nociva ao desenvolvimento sustentável, ao invés da postura conservacionista que faz manter a produtividade, geração de empregos e crescimento econômico, indispensáveis ao êxito de toda e qualquer gestão séria e comprometida com a qualidade e produtividade.

## **5. BIBLIOGRAFIA**

BACKER, Paul de. *Gestão Ambiental: A administração do Verde*. Rio de Janeiro: Qualitymark 1995.

CAIRNCROSS, Frances. *Meio Ambiente: custos e benefícios*, São Paulo: Nobel, 1992

CUNHA, Miguel Pina E. *Organizações, Recursos e a Luta pela Sobrevivência: Análise aos níveis organizacionais e ecológicos*, São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, set/out, p. 34-47, 1993.

HELENE, Maria Elisa Marcondes e BICUDO, Marcelo Briza. *Cenário Mundial: sociedades sustentáveis*. São Paulo: Scipione, 1994.

KINLAW, DENNIS C. *Empresa Competitiva e Ecológica: Desempenho Sustentável Na Era Ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

TEIXEIRA, Ivandi Silva. *Um modelo de evidências sobre riscos ambientais para a gestão pública em Belém do Pará fundamentado na auditoria interna e ambiental*. Florianópolis/SC, 1998. 212f. Tese ( Doutorado em Engenharia ) - Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. *Modelagem do comportamento estratégico da gestão pública municipal aplicado em Belém do Pará*. Florianópolis/SC, 1999. 225f. Tese ( Doutorado em Engenharia ) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

VALLE, Cyro Eyer do. *Qualidade Ambiental: como ser competitivo protegendo o meio ambiente ( como se preparar para as normas ISO 14000 )*, São Paulo: Pioneira, 1995.