

Competências Requeridas no Contexto da Gestão Ambiental

Daniela Silveira¹ Afonso Lima¹ Elenice Magalhães¹ Guilherme Martins¹ Elizete Magalhães¹
daniadm2000@yah oo.com.br afonsoli@ufv.br elemagalhaes@yahoo.com.br guilhermesmartins@g mail.com elicco2000@yahoo.c om.br

¹ Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração-Viçosa, MG, Brasil

RESUMO

Este estudo teve como objetivo contribuir para a discussão sobre a lógica da competência, através da investigação das competências gerenciais necessárias para a função de gestor ambiental. Com este intuito foi desenvolvido um estudo exploratório-descritivo, utilizando-se da técnica de Multi casos que envolveu dez indústrias da região industrial de Belo Horizonte-MG. Para análise dos dados foi utilizada a Análise de Conteúdo que permitiu a categorização das entrevistas feitas com os gestores ambientais dessas empresas. Os resultados obtidos apontaram para um conjunto de quatorze competências que foram classificadas como necessárias para esta função por parte dos entrevistados, sendo que a utilização destas competências foi justificada por ações cotidianas dos gestores ambientais.

Palavras-Chave: Gestão ambiental. Competências gerenciais. Gestor ambiental.

1 Introdução

A partir de 1960 verificou-se no Brasil um acelerado ritmo de industrialização que provocou profundos impactos no meio ambiente, tanto físicos como econômicos e sociais. Neste cenário, a atividade produtiva constituiu-se como fator determinante nas mudanças ocorridas. Durante décadas acreditou-se que o crescimento econômico proporcionaria melhores condições de vida para a sociedade. No entanto, o que se passou a perceber é que o crescimento econômico desenfreado estava causando danos preocupantes aos ecossistemas. Assim, surgiu um novo paradigma devido à “reviravolta nos modos de pensar e agir” proporcionado pelo crescimento da consciência ecológica, na sociedade, no governo e nas próprias empresas, que passaram a incorporar essa orientação em suas estratégias (DONAIRE, 1999).

Nas empresas, dentre essas estratégias se encontra a gestão ambiental, a qual tornou-se uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as organizações que estão, cada vez mais, buscando formalizar sua atuação ambiental através das certificações que, embora sejam de adoção não-obrigatória, passam a constituir requisitos necessários para a entrada ou permanência em determinados mercados. No Brasil, o sistema de gestão ambiental mais difundido está representado pela série de normas internacionais NBR ISO 14001:96, criadas pela Internacional Organization for Standartion, que se referem à padronização de procedimentos de qualidade relacionados ao meio ambiente.

A norma NBR ISO 14001:96 determina que as empresas certificadas criem um órgão específico para tratar de assuntos relacionados a esta área. Neste ponto, deve ser entendido que as organizações possuem diferentes estruturas e culturas organizacionais e precisam determinar suas responsabilidades ambientais com base nos seus próprios processos de trabalho, mas de modo geral, deve ser nomeado um representante responsável pelo sistema de gestão ambiental. Segundo Donaire (1999), ainda existem dificuldades para a definição das

atribuições e capacidades do cargo do responsável pela área ambiental, apesar de em algumas empresas o cargo estar inserido em sua estrutura organizacional.

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de obter informações sobre o cargo de gestor ambiental e sua atuação. Acredita-se que o responsável pelas decisões ligadas aos impactos ambientais da empresa, o gestor ambiental, está em contato com constantes desafios que vão além dos de um gerente especialista do meio ambiente, pois tem que lidar, ao mesmo tempo, com aspectos gerenciais de sua função, além de viabilizar a preservação da natureza, envolvida ou não com seus processos produtivos. O desempenho esperado do gestor ambiental envolve a eficiência do sistema de gestão ambiental, ou seja, o cumprimento das funções que estão incorporadas a este sistema. Logo, a forma de alcançar os resultados esperados do trabalho do gestor ambiental constitui o foco deste trabalho, trazendo assim, o conceito de competência gerencial como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser utilizados/praticados a fim de alcançar um bom desempenho frente a situações específicas na organização (FLEURY e FLEURY, 2004).

Desta forma, o principal objetivo deste estudo foi identificar as competências necessárias ao gestor ambiental sob a perspectiva dos gestores de empresas localizadas na região industrial de Belo Horizonte - MG. Completa-se que os objetivos específicos foram identificar a localização do órgão ambiental na estrutura da organização e; determinar, a partir da percepção dos sujeitos sociais da pesquisa, quais as competências gerenciais necessárias para o desempenho daquelas atribuições/responsabilidades. Mediante o exposto, e ao fato de que o sistema de gestão ambiental (SGA) já foi incorporado a muitas organizações, pretende-se contribuir para o melhor entendimento das competências gerenciais necessárias para a função ambiental.

2 A Gestão Ambiental e as Empresas

O Brasil, a partir da segunda metade do século passado, vem ocorrendo grandes transformações, em função do crescimento demográfico (sua população aumentou 2,7 vezes entre 1950 e 1970, passando 74,3 % a viver nas zonas urbanas) e da modernização de suas bases de desenvolvimento. De um país predominantemente exportador de produtos agrícolas passou para um nível de industrialização mais avançado (VIANA e VERONESE, 1992). À medida que o manufaturado se expande e avança, a empresa deve criar sistemas de produção e distribuição capazes de reverter a perda do capital natural, e isto envolve além de um novo design de produtos, mercadologia e competição, uma reavaliação fundamental de papéis e das responsabilidades empresariais. De acordo com Capra, Hawquem e Lovins (2002), as empresas estão começando a encarar a perda de capital natural ou das funções do ecossistema como algo prejudicial aos seus interesses tanto a curto quanto em longo prazo.

Numa pesquisa realizada pelo BNDES, CNI e Sebrae (1998) foi apurado que 85% das empresas consultadas adotam algum procedimento de gestão para a melhoria da qualidade ambiental, reciclagem e de redução de consumo de materiais, água e energia. Dentro destes procedimentos se encontra a gestão ambiental, que é definida como um conjunto de medidas e procedimentos definidos que visam reduzir e controlar os impactos introduzidos por uma atividade sobre o meio ambiente. Segundo Ferreira (1998, p. 31), “a gestão ambiental leva em consideração as variáveis de qualquer processo de gestão, visando principalmente o desenvolvimento sustentável”. Este processo envolve decisões que influenciam os diversos níveis da organização e envolve a alocação de recursos para a área de preservação do meio ambiente.

Para implantar a gestão ambiental, a empresa pode optar por obter certificação por meio da norma NBR ISO 14001:96 que, no Brasil, é a mais difundida. Fang, Baptista e

Bardecki (2001) defendem várias características benéficas na implementação da NBR ISO 14001:96, tais como a garantia de um meio sistêmico para as empresas alcançarem seus objetivos, além do incentivo para ações que contribuem com a melhoria ambiental. Ainda segundo os autores, a norma não trata de obrigações específicas quanto ao desempenho ambiental que ultrapasse o cumprimento da legislação. No entanto, o desempenho da organização deve ser registrado para a busca da melhoria contínua, como propõe este sistema de gestão ambiental.

No conteúdo das normas, o sistema de gestão ambiental é definido como “parte do sistema de gestão global que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, analisar criticamente e manter a política ambiental”. No Brasil, a pressão quanto à utilização das normas NBR ISO 14001:96 é significativa, principalmente em indústrias consideradas com maior grau de impacto. Estas normas garantem que a organização leve em consideração o uso das melhores tecnologias disponíveis, quando economicamente viável, rentável e julgado apropriado, não sendo especificados padrões de desempenho, ou aspectos ambientais que deverão ser alcançados após a implementação do sistema.

3 Gestor Ambiental

Diante do fato de que a gestão ambiental passou a ocupar o interesse dos presidentes e diretores, esta passou a exigir uma nova função administrativa na estrutura organizacional que propicia a empresa trabalhar neste sentido. Assim, o processo administrativo se torna importante, uma vez que possibilita a aplicação de princípios e de funções para o alcance de seus objetivos, maximizando a interação dinâmica das funções administrativas. A função ambiental como integrante do organograma da empresa, é um fenômeno recente que assume desde a divisão de controle de poluição até a coordenação geral da mesma, além de departamentos em nível de staff, associados ou não, ao planejamento estratégico, departamento de meio ambiente vinculado ao marketing, entre outras opções (ANDRADE, TACHIZUA e CARVALHO, 2002, p. 9).

Segundo Fang, Baptista e Bardecki (2001, p. 153), a responsabilidade sobre a condução dos planos de ações ambientais deve ser delegada a uma pessoa qualificada, sendo essencial a definição de papéis e funções que envolvem a função ambiental. Dentro disso, Reis e Queiroz (2002) propõem uma matriz de responsabilidades do SGA que tem o gestor ambiental, como responsável principal pelas funções de comunicar a importância da gestão ambiental, coordenar a equipe de auditoria ambiental, manter o sistema atualizado, coordenar comunicação com as partes interessadas, monitorar os processos chaves, identificar aspectos ambientais, elaborar orçamento para a gestão ambiental, manter registros do sistema de gestão ambiental, entre outros.

Os gestores são cobrados por resultados e precisam de orientação e informações para se adequar a esse novo momento gerencial. Na gestão ambiental, os responsáveis precisam ter, além de conhecimentos específicos sobre meio ambiente, conhecimentos gerenciais que os possibilitem alocar melhor os esforços e recursos para atingir os resultados desejados (SOUZA, 1993). Nota-se isto nas áreas de gerências tradicionais como produção e finanças, que já estão consolidadas dentro da empresa, pois a formação destes profissionais vai além de conhecimentos da área. Pode-se denotar a importância desta questão, considerando o motivo que leva as empresas a formarem área específica para gerenciar assuntos de meio ambiente e, no mínimo, isto terá que contribuir para seu resultado global (FERREIRA, 1998).

A característica fundamental da existência de uma atividade/função que se preocupa com a variável ecológica é a existência de um núcleo central de autoridade e responsabilidade,

dentro da organização que está envolvido com a preservação ambiental. O responsável pela área de meio ambiente poderá receber denominações entre as quais se inclui “gerente, coordenador, assessor, especialista” (DONAIRE, 1999, p. 85). Assim, se constitui a importância da função ambiental dentro da organização como fator determinante para o sucesso da aplicação de um sistema de gestão ambiental, o que torna essencial a definição clara de competências gerenciais.

4 Competências Gerenciais

Sobre as competências gerenciais, Bitencourt (2001) ressalta que a primeira pessoa usar o termo competência gerencial em seu livro “The Competent Manager: a Model for Effective Performance”, foi Boyatzis¹, iniciando o debate acerca do tema. As competências gerenciais abrangem questões ligadas ao desenvolvimento e ações gerenciais no ambiente de trabalho. Kilimnik, Castilho e Maciel (2003) afirmam ainda, que os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca das necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial a partir da realidade e estratégia de cada empresa, fato esse que caracteriza uma visão processual. Esta característica diferencia esta abordagem de conceitos que priorizam a listagem de atributos que, descontextualizados que por si só, não agregam valor à organização ou às pessoas.

A gestão de pessoas por competências tem ganhado destaque dentro dos estudos e práticas de recursos humanos nas organizações. Geralmente envolve a definição de atributos que indicam um perfil para as pessoas alcançarem enquanto executam seu trabalho dentro das empresas. A sua definição se encontra atrelada à ação, ou seja, para que se identifique uma pessoa competente é preciso que se mostre isso na prática. O que lembra a afirmativa de Dutra (2002), onde afirma que o conceito de competência incorpora uma avaliação do indivíduo ligado a sua capacidade de entregar-se à empresa, segundo o que ela espera e necessita.

A palavra competência é utilizada e se apresenta em contextos variados com significados específicos, sendo que, atrelado ao desenvolvimento do termo competência está o desenvolvimento das organizações que têm se tornado mais flexíveis, refletindo assim, as mudanças ocorridas na sociedade. Tais exigências apontam para a necessidade de se criar técnicas administrativas condizentes com as necessidades destes cenários (GRAMIGNA 2002).

Segundo Zarifian (2001), o modelo de competências está substituindo o modelo tradicional de cargos e salários na gestão das organizações. Isso se deve, principalmente, a “noção de evento”, ou a condição que a pessoa tem de mobilizar recursos para resolver situações imprevistas, desvinculando a competência das condições da tarefa. E também, à necessidade de “comunicação” e flexibilidade das organizações, que contribui para a adoção do modelo. Além disso, a “noção de serviço” é incorporada a este conceito de competências, onde ninguém produz alguma coisa voltando-se a si mesmo, sem estabelecer redes de contatos dentro da organização.

Para Resende (2000) existem diferenças entre as competências gerenciais e as requeridas pelos cargos. Enquanto a primeira são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, ordenação ou supervisão, a segunda representa competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Na concepção de Ruas (2003), um tratamento mais adequado

¹ O nome completo do autor é Richard Boyatzis.

da noção de competência tem que aplicar-se em contextos específicos do trabalho, de forma a melhorar as interações entre as pessoas e as organizações. O autor tenta utilizar estes dois conceitos, pelo fato de identificar competências gerenciais para o gestor ambiental.

Ainda para Ruas *et al.* (2005), a competência gerencial é “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”. Assim, um gestor é mais ou menos competente quanto mais próximo ou mais distante seu desempenho estiver do que lhe é esperado. Esta noção de competência parece trazer consigo uma outra mentalidade em relação ao trabalho, além de necessidades de alfabetização tecnológica. As competências disponíveis, que entraram em pauta, diz respeito às habilidades, às atitudes do indivíduo, frente a um contexto de trabalho específico.

Na rotina de trabalho, as atitudes do gerente se constituem como um indicador de impacto determinando, entre outras coisas, o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com os objetivos e metas organizacionais e, como consequência os resultados maximizados. Diante desse embasamento teórico, descreve-se abaixo a definições metodológicas deste trabalho.

5 Definições Metodológicas

A pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (2002), procura estudar os fatos, conhecendo e interpretando a realidade presente sem qualquer interferência ou modificação do ambiente de estudo. A pesquisa, neste caso, descreveu as percepções de gestores ambientais quanto à necessidade de competências gerenciais para esta função. A pesquisa também pode ser considerada como exploratória, pois contribui para o estudo de competências exigidas para o gestor ambiental, sobre as quais, durante o levantamento bibliográfico, não se encontrou material científico publicado.

Com o propósito de identificar as competências necessárias para o gestor ambiental, foi planejada a realização de entrevistas com gestores de indústrias que obtiveram a certificação ambiental (ISO 14001:96). Para a seleção das empresas foi utilizado um banco de dados obtido através de consulta ao *site* do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial), em 04 de fevereiro de 2005, onde foram encontradas 36 empresas localizadas no estado de Minas Gerais com esta característica. A opção por empresas que trabalham o sistema de gestão ambiental, segundo a norma ISO 14001:96, se deu pelo fato de que essas empresas tratam formalmente de assuntos relacionados ao meio ambiente, inclusive com adaptação estrutural e, presumivelmente, com definição clara de atribuições, o que permitiria a operacionalização da pesquisa com maior objetividade.

Assim, o tipo de amostra utilizada foi a amostragem não probabilística por conveniência, que se caracteriza pelo fato da seleção dos elementos da população depender, em parte, do julgamento do pesquisador, sendo que este seleciona membros da população mais acessíveis, tendo em vista a escassez de tempo, de recursos financeiros, materiais e pessoas (SELLTIZ *et al.*, 1987). A escolha das empresas ocorreu considerando a possibilidade de acesso e o interesse das mesmas em participar da pesquisa. A amostra desta pesquisa foi composta por dez (10) empresas da região industrial de Belo Horizonte - MG, que foram visitadas para a realização das entrevistas.

A partir da literatura consultada, foi elaborado um questionário semi-estruturado que foi aplicado durante as entrevistas nas respectivas empresas. Conforme Trivinos (1987), a entrevista valoriza a presença do pesquisador, fazendo com que o entrevistado se sinta à vontade e seja espontâneo, enriquecendo todo o processo de investigação. Para análise das

entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Richardson (1989), a análise de conteúdo se constitui em um conjunto de técnicas com o objetivo de entender melhor as verbalizações e apontar os momentos importantes para a pesquisa, apresentando as seguintes características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência.

Para esta pesquisa, estabeleceram-se as seguintes fases para analisar os conteúdos: A primeira fase foi a de transcrição das fitas gravadas. A segunda fase foi a leitura das transcrições. A terceira foi a identificação das unidades de significação (categorias) a serem analisadas. A quarta fase foi a seleção de todas as verbalizações que interessavam à pesquisa. A quinta e última fase foi a redação final. Para organizar o trabalho, as entrevistas foram enumeradas e, quando apresentados, os recortes estão acompanhados da codificação “sujeito social x”.

6 Análise e Discussão dos Resultados

Antes de iniciar a discussão a respeito dos propósitos deste trabalho, são apresentadas algumas informações a respeito do perfil dos entrevistados. Dos dez gestores que participaram da pesquisa, seis são do sexo masculino, sendo que três possuem de 24 a 29 anos de idade e quatro têm entre 36 e 41 anos. No que se refere à escolaridade, todos possuem ensino superior completo, dos quais sete com formação em engenharia, dois em administração e um em sociologia. Além disso, quatro gestores têm pós-graduação.

O número de subordinados da maioria dos entrevistados é pequeno, como se pode observar na Figura 1. No entanto, tal fato não prejudicou a percepção de competências referentes à capacidade de liderar pessoas. Isto provavelmente ocorreu devido à necessidade de interagir com as pessoas e principalmente, conscientizá-las sobre os aspectos da gestão ambiental.

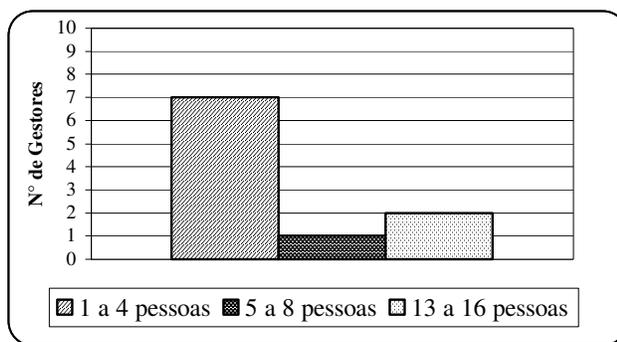


Figura 1: Número de subordinados dos gestores ambientais.

Com relação ainda à estrutura de responsabilidades, foi observado que seis empresas têm a função de gestor ambiental locada no departamento ambiental, e são as empresas que podem ser caracterizadas como de grande porte. Assim, possivelmente, o tamanho da organização influencia a maneira que o departamento ambiental está estruturado, conforme justificativa dos entrevistados para criação do departamento ambiental. No que se refere à relevância do departamento que cuida do gerenciamento ambiental, os entrevistados declararam não conseguir visualizar diferenças entre outros departamentos da organização, sendo que tal departamento foi definido por eles como importante para a gestão ambiental.

Tabela 1: Departamento onde estão alocadas as atividades da área ambiental

Variável	Descrição	Frequência Absoluta
Estrutura Organizacional	Departamento de Qualidade	2
	Departamento Ambiental	6
	Departamento Recursos Humanos	2
	Total	10

Foi requisitado aos gestores que identificassem as competências necessárias ao exercício da função ambiental. Conforme mostra a Tabela 2, a frequência mais significativa está nas competências comunicação (4), iniciativa (4), relacionamento interpessoal (5), capacidade de análise (5) e negociação (5). As demais competências também foram apontadas pelos entrevistados, porém com intensidades menores.

Tabela 2: Competências exigidas para o gestor ambiental

Descrição	Frequência Absoluta
Comunicação	4
Criatividade	3
Organização do Trabalho	2
Flexibilidade	3
Auto Controle	1
Iniciativa	4
Liderança	2
Foco no Cliente	3
Trabalho em Equipe	2
Relacionamento Interpessoal	5
Capacidade de Análise	5
Negociação	5
Tomada de Decisão	1
Raciocínio Numérico	2

Para identificar as características de cada competência citada pelos gestores, a justificativa de sua necessidade foi citada em cada caso. Portanto, a seguir, serão analisadas as competências individualmente.

A competência **comunicação** foi citada pelos entrevistados como necessária a esta função. As situações nas quais seria necessária a utilização dessa competência de acordo com os gestores são: “representar a empresa em eventos ambientais”, “exposição de informações sobre a legislação ambiental a partes interessadas na empresa”, “multiplicação da política ambiental e seus objetivos”, “participação em reuniões das comissões de meio ambiente” e “ministrar treinamentos”. O relato abaixo pode enriquecer a ilustração dessa competência:

“Facilidade de comunicação, saber expressar as necessidades, porque se precisa dar treinamentos, sou eu...”. (Sujeito social 2)

Em se tratando da utilização da competência **criatividade**, a partir dos relatos foi possível identificar as situações de “criação de formas de documentação para os procedimentos da empresa” e “criação de procedimentos ambientalmente responsáveis”, em que a mesma é aplicada. A maioria dos entrevistados afirmou que, possuir criatividade é essencial para

melhorar o sistema de gestão da empresa, já que a norma ISO 14001:96 sugere uma estrutura de gestão muito rígida, baseada em documentação em todos os procedimentos.

A competência **organização do trabalho** foi tratada pelos gestores através de uma perspectiva da estrutura física do sistema, sendo essencial para manter, principalmente, a estrutura de documentação, que é imprescindível para a manutenção da certificação. As justificativas “organizar a documentação do SGA (Sistema de Gestão Ambiental) de forma que fique acessível”, “sistematizar procedimentos, adequando-os a padrões ambientais” além de “coordenar o trabalho de equipes de técnicos” foram apresentadas pelos entrevistados comprovando a utilização desta competência.

De acordo com os entrevistados, a **flexibilidade** é utilizada no relacionamento com as pessoas, já que o sistema de gestão ambiental exige adequação rígida no que se refere aos procedimentos. A rigidez trazida pela norma ISO 14001: 96 pode criar um ambiente coercitivo e, na visão dos entrevistados, a flexibilidade do gerente pode gerar maior comprometimento das pessoas. A declaração abaixo ilustra a necessidade da flexibilidade para o gestor ambiental.

.... “é exigido que eu empreenda nas atitudes inovadoras que garantam os resultados da área e para isso é preciso superar dificuldades de comportamento, principalmente dos meus subordinados”. (Sujeito Social 5)

Além do relato anterior, nesta competência, os gestores justificaram sua necessidade nas seguintes situações: “reconhecer a validade de sugestões de seus subordinados”, “reconhecer os interesses de outras áreas que mantém contato” e “encontrar maneira de alcançar resultados”.

No que se refere à competência **auto-controle**, pode-se observar situações citadas pelos gestores nas quais a mesma é utilizada. Dentre elas estão: “manter a calma nos incidentes ambientais” e “manter a calma com funcionários que não querem seguir padrões ambientais em seu trabalho”. Constatou-se, a partir da visão dos entrevistados, que a função gerencial no caso estudado, requer esta característica pessoal. Tal característica é definida por eles como domínio próprio para lidar com situações que podem ser consideradas graves perante a legislação, nas quais o gestor possui responsabilidade, o que pode ser exemplificado na declaração a seguir:

“Eu faço parte do grupo de contingência da empresa, coordeno a parte ambiental, então se acontece um acidente grave eles me chamam a qualquer hora, às vezes à noite, e tenho que ser bem tranqüila, não apavorar”. (Sujeito social 3)

Percebe-se nos relatos a respeito de **iniciativa**, citada por cinco entrevistados como competência necessária, que a mesma está ligada à implementação inicial do sistema, principalmente a aspectos que determinam mudanças dentro de procedimentos utilizados na organização. Esta competência alavanca o funcionamento do sistema que requer constantes adaptações em face de modificações na legislação de cada setor produtivo, como exemplifica o relato a seguir. Foram citadas também, as situações “antecipação e preparação para problemas ambientais que podem ocorrer na empresa” e “esforçar-se mais que outros para que as mudanças requeridas pela legislação sejam implementadas” que demonstram a utilização da referida competência.

“Eu tenho que pegar a mudança, assimilar, divulgar para a empresa, e isso depende dessa capacidade de estar atenta”. (Sujeito Social 4)

Os gestores justificaram a necessidade da competência **liderança** declarando que “é necessário manter as pessoas informadas sobre alterações na legislação, além de assegurar que as metas ambientais sejam priorizados pelo grupo”. Afirmam ainda que em seu trabalho

mantém posição de líder, perante sua equipe formal e os outros funcionários, pois é o representante desta área em toda a empresa.

Percebeu-se que a competência *foco no cliente* foi mencionada pelos entrevistados e definida como um esforço de satisfazer os clientes. Segundo eles, um dos motivos para a certificação ambiental ISO 14001:96 foi a exigência de alguns clientes já certificados, portanto, o gerente precisa comunicar, constantemente, aos clientes os aspectos sobre os produtos, assim como os padrões ambientais aos quais o processo produtivo foi submetido. Esta competência foi justificada com a menção das seguintes situações: “orientar clientes sobre as características poluentes dos seus produtos” e “atender clientes em solicitações para esclarecimento sobre técnicas de produção”.

Cabe mencionar ainda que a competência *foco no cliente* foi citada por gestores das grandes empresas, os quais trabalham diretamente com número de subordinados variando entre 13 e 16 pessoas. Para estes, o responsável ambiental precisa apreciar o trabalho grupal, com o qual constantemente se depara. As justificativas apresentadas por estes gestores foram “coordenação da equipe de facilitadores e coordenação de equipes de testes de níveis de poluição”, além de estabelecer padrões de desempenho para sua equipe”.

A competência *trabalho em equipe* foi citada por gestores das grandes empresas, os quais trabalham diretamente com número de subordinados entre 13 e 16 pessoas. Para estes, o responsável ambiental precisa apreciar o trabalho grupal com o qual, constantemente se deparam. Como situações que podem exemplificar a necessidade dessa competência, podem ser citadas “coordenar a equipe de facilitadores”, “coordenar equipes de testes de níveis de poluição” e “estabelecer padrões de desempenho para sua equipe”.

Segundo os entrevistados, o *relacionamento interpessoal* do gestor ocorre em todos os níveis da organização, pois o sucesso do sistema de gestão ambiental depende da incorporação da causa ambiental à cultura organizacional. Como mostrado, anteriormente, na Figura 1, sete gestores possuem o número de subordinados variando entre 1 a 4 pessoas, no entanto, a capacidade de relacionamento interpessoal é utilizada no contato com as outras áreas da empresa e com outras pessoas de seu departamento. Portanto, esta competência foi justificada por sua utilização nas seguintes situações: “coordenação de equipe de facilitadores”, “fazer as pessoas entenderem que precisam se adequar a novas abordagens para seu trabalho”, e “sensibilizar as pessoas da empresa quanto a importância da adequação a padrões ambientais”. O relato abaixo também comprova a importância desta competência para o gestor ambiental.

“Pois você precisa das pessoas, então você tem que trazê-las para o seu lado. O gerente desta área tem que fluir em toda a estrutura”. (Sujeito Social 5)

Outra competência citada por cinco entrevistados como exigida para a função ambiental foi a *capacidade de análise* (Tabela 2), que foi justificada como a “necessidade de reconhecer causas prováveis das não conformidades identificadas”. Para alguns dos gestores, esta capacidade deve ser comprovada quando existem não-conformidades com aspectos da norma ISO 14001 na empresa. Afirmam ainda que, neste momento é preciso analisar a situação para encontrar as causas desta não-conformidade de modo a fomentar medidas que evitem novas ocorrências, como é declarado na afirmativa a seguir

“No dia-a-dia temos os problemas que surgem, ou seja, você pode ter uma não conformidade que terá que levantar e investigar, e assim levantar planos de ação”. (Sujeito Social 8)

A partir dos relatos foram identificadas situações referentes à competência *negociação*, citada pelos gestores ambientais como necessária para esta função no que se refere ao contato que a empresa mantém com os órgãos ambientais. Assim, as justificativas dadas para esta competência foram “a representação da empresa perante órgãos ambientais”,

“a negociação da retirada de passivos ambientais da empresa”, “a negociação de contratos”, além da “negociação de contingências com órgãos ambientais”.

Os gestores que citaram a competência *raciocínio numérico* são formados em engenharia e afirmaram que, para as atribuições de seu cargo, a “facilidade de lidar com números” é essencial para o desempenho de suas atividades. A necessidade desta competência foi apontada para as seguintes situações: “elaborar trabalhos estatísticos através de relatórios e controle de acidentes” e “validar projetos com base em dados da área ambiental”. Tais opiniões são confirmadas pelo relato abaixo.

“Eu não acho que uma pessoa para ser gerente ambiental possa ser um administrador, a não ser que ele tenha alguém muito próximo a ele com os conhecimentos técnicos ligados a área de engenharia. (Sujeito Social 3)”.

Finalmente os entrevistados, relataram que o cargo de gestor ambiental, possui alguma autonomia, requerendo a competência *tomada de decisão*, muitas vezes sem base precisa de dados. As decisões a que se referem os gestores, na maioria das vezes, estão ligadas à delegação de tarefas e ou decisão sobre distribuição e controle de tarefas. Além disso, foi apresentada a seguinte justificativa: “decidir sobre a implantação de tecnologias limpas”, que demonstra a aplicabilidade prática desta competência.

7 Conclusão

Considerando que este estudo teve como um de seus propósitos identificar a localização do órgão ambiental na estrutura da organização, verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas, as seis maiores entre as integrantes da amostra, apresenta em seu organograma um órgão específico para a gestão ambiental, conforme preconiza a norma ISO. Nas demais, de menor porte, as atribuições da área de gestão ambiental estão alocadas nos departamentos de Qualidade e Recursos Humanos. Assim, pôde-se constatar que a criação de um departamento ambiental está diretamente relacionada ao tamanho da organização, como afirma Donaire (1999).

Percebeu-se ainda que o trabalho da área ambiental não funciona de forma centralizada, pois não foi encontrada nas empresas a figura de um único gerente. Na maioria delas, a área ambiental é dividida em especialidades. Observou-se também, que existem muitas denominações para gestor ambiental, como afirmam os autores. Dentre aquelas que foram encontradas na amostra da pesquisa estão: analista de meio ambiente, engenheiro de qualidade e até técnico de segurança.

No que se refere à determinação das competências gerenciais necessárias para o desempenho das atribuições/responsabilidades do gestor ambiental, a partir da percepção dos sujeitos sociais da pesquisa, foram julgadas como necessárias pelos gerentes, principalmente, as competências de: Comunicação; Criatividade; Flexibilidade; Iniciativa; Foco no cliente; Relacionamento Interpessoal; Capacidade de Análise; e Negociação. Possivelmente, estas competências realmente são utilizadas na prática das empresas estudadas, uma vez que cada competência citada foi justificada, pelos entrevistados, por meio de ações desempenhadas no dia-a-dia de trabalho. Cabe ressaltar que outras competências também foram citadas pelos gestores, porém, com menor intensidade.

Logo, de acordo com os principais resultados deste estudo, torna-se possível realizar algumas sugestões para novos estudos envolvendo competências gerenciais. Seria recomendado verificar a aplicabilidade dessas competências citadas pelos entrevistados em um estudo que envolvesse, também, outras competências que não foram citadas pelos entrevistados, pois assim poder-se-ia validar aplicabilidade dessas para a função ambiental em empresas.

8 Referências

- ANDRADE, R. B.; TACHIZUA, T.; CARVALHO, B. Gestão Ambiental-Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2002. 232 p.
- BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências Gerenciais– A Contribuição da Aprendizagem gerencial. Tese (Doutorado). Porto Alegre, Setembro de 2001. Disponível em:< http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000816.pdf>. Acesso em: 03 de maio de 2006.
- BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). CNI (Confederação nacional da Indústria), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Pesquisa Gestão Ambiental na Indústria Brasileira. Rio de Janeiro: BNDES; Brasília, DF: CNI, SEBRAE, 1998. Elaboração: DUBEAUX C. B. S.e MOTTA, R. S.
- CAPRA, F.; HAWQUEM, P.; LOVINS, L. H. Capitalismo Natural: Criando a Próxima Revolução Industrial. São Paulo. Editora: Cultrix, 2002. 357 p.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica, 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- DONAIRE, D. Gestão Ambiental na Empresa. São Paulo: Atlas, 1999. 169 p.
- DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas. 2002. 209 p.
- FANG, A; BAPTISTA, F.; BARDECKI, P. Sistemas de Gestão Ambiental. Versão para Validação. Brasília, 2001. 240 p.
- FERREIRA, A. C. S. Gestão Ambiental: Uma Contribuição para a Gestão Econômica do Meio Ambiente – Um enfoque do Sistema de Informações. São Paulo, 1998 (Tese de Doutorado).
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 169p.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.
- KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO I. V.; MACIEL, A. A. D. Competências: uma articulação de saberes e fazeres que se realiza na ação. Disponível em: <http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/pa/www/competencias_articulacao.asp> Acesso em: 17 de agosto de 2003.
- NBR- 14001. Sistema de Gestão Ambiental-especificação e diretrizes para o uso. Rio de Janeiro: ABNT, 1996. 32 p.
- NBR- 14004. Sistema de Gestão Ambiental- diretrizes para princípios sistemas e técnicas de suporte. Rio de janeiro: ABNT, 1996. 176 p.

REIS, L. F. S. S.; QUEIROZ, S. M. P. Gestão Ambiental em Pequenas e Médias Empresas. Rio de Janeiro: Editora: Qualitymark, 2002. 123 p.

RESENDE, E. O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, R. A. Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm>> Acesso em: 17 de agosto de 2003.

RUAS, R.L. et al. Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SELLTIZ et al; Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. Trad. Dante Moreira Leite; 2. ed. São Paulo: Editora Herder, 1987.

SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 33 (4), p. 40-52, jul. /ago, 1993.

TRIVINOS, A. N. S. Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VIANA, M. B; VERONESE, G. Políticas Ambientais Empresariais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, p. 123-144, jan/mar, 1992.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.