

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**VICE REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**A GESTÃO AMBIENTAL ENTRE O DISCURSO LEGITIMADOR E PRÁTICAS  
INSTRUMENTAIS**

**GOIÂNIA**

**2007**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**A GESTÃO AMBIENTAL ENTRE O DISCURSO LEGITIMADOR E PRÁTICAS  
INSTRUMENTAIS**

**Autor: Alberto de Oliveira**

**Orientadora: Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo**

Dissertação apresentada ao Mestrado em  
Psicologia da Universidade Católica de  
Goiás, como requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre em Psicologia.

**Goiânia**

**2007**

O48g

Oliveira, Alberto de.

A gestão ambiental entre o discurso legitimador e práticas instrumentais / Alberto de Oliveira. - 2007.

133 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Goiás, Mestrado em Psicologia, 2007.

“Orientadora: Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo”.

1. Gestão ambiental. 2. Educação ambiental. 3. Meio ambiente – gestão. 3. Sociedade. 4. Cultura organizacional.

I. Título.

CDU: 504.06:658(043)

DISSERTAÇÃO DO MESTRADO EM PSICOLOGIA  
DEFENDIDA EM 25 DE JUNHO DE 2007 E  
APROVADA COM A NOTA \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
PELA BANCA

1)

---

Dr<sup>a</sup>. Kátia Barbosa Macêdo (Presidente)

2)

---

Dr<sup>a</sup>. Gardênia da Silva Abbad (Membro convidada)

3)

---

Dr<sup>a</sup>. Anita Cristina Azevedo Rezende (Membro)

4)

---

Dr<sup>a</sup>. Helenides Mendonça (Suplente)

À minha companheira Vilma Maria, pelo incentivo,  
apoio, compreensão e tolerância de minhas ausências,  
quando de meus esforços para concretização desse  
sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus

À vida e aos renascimentos que ela me proporcionou.

À Professora Kátia, que nos últimos trinta meses compartilhou seus conhecimentos e cuidou andragógica e academicamente de seu ex-professor. Ao me tornar mestre, conduzido pelos seus ensinamentos, emerge o sentimento de ter colhido muito mais do que plantei.

À professora Anita Cristina, sempre uma referência da psicologia que tenho vontade de fazer.

Ao professor Sebastião Benício, pela sua seriedade, simplicidade e competência no exercício profissional.

Ao Sr. Antonio Pereira da Silva, diretor da instituição em que realizei esta pesquisa, obrigado pelo acolhimento e confiança.

À FAC e todo seu quadro de pessoal, pelo apoio e atenção

À coordenadora, professores e ex-alunos da FAC, que foram os participantes deste estudo, meus sinceros agradecimentos.

À São Francisco de Assis pelos exemplos de coerência e visão do meio ambiente.

Aos meus familiares, amigos, professores do Departamento de Psicologia, professores e colegas do mestrado, pelo incentivo e apoio.

Ao amigo Fernando A. T. S. Clímaco, uma referência de visão social / crítica.

Ao Dr. Lorismário E. Simonassi, presente em meus primeiros passos.

## RESUMO

O presente estudo objetivou levantar dados sobre o modo como os gestores ambientais percebem a gestão ambiental. Buscou-se embasamento teórico em gestão ambiental, perpassando pelo seu histórico; desenvolvimento do movimento ambientalista no mundo e no Brasil, fatores e evoluções no contexto globalizado e utilização de modelos de gestão ambiental com base no sistema de gestão ambiental (SGA). Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório que procurou apreender as percepções dos gestores ambientais formados em três turmas do curso de pós-graduação *lato sensu* denominado “Gestão Ambiental - Processos Gerenciais” e a interface de suas práticas em seus respectivos campos de trabalho. Foram realizados dois estudos. O primeiro visou apresentar o curso que formou os gestores, e o segundo, a percepção dos gestores acerca da gestão ambiental e suas interfaces com as organizações, como egressos do curso. Para coleta de dados, foram utilizados a análise documental e a entrevista semi-estruturada. Para o estudo 1 escolheu-se intencionalmente uma das coordenadoras do curso e seis professores, em razão de suas influências na formação dos referidos gestores, desde a seleção dos candidatos até a conclusão do trabalho final de curso e observaram-se as categorias “percepções da coordenadora/professores acerca da gestão ambiental. No estudo 2, também de forma intencional, foram escolhidos nove gestores considerando suas formações acadêmicas, e o fato de trabalharem e residirem no local de realização do curso e foram observadas as categorias “percepções acerca da gestão ambiental; suporte das organizações aos gestores e aplicabilidade do conteúdo aprendido em suas formações”. Após a catalogação e análise dos resultados, verificou-se que a educação ambiental, conduzida por uma entidade representativa dos empresários industriais em Goiás, está imersa em inúmeras contradições, pois a preservação ambiental é incompatível com interesses de lucratividade do modo de produção capitalista/econômico. Além do mais, o modelo mecanicista utilizado na educação formal não interpreta a complexidade ambiental que entrelaça natureza, cultura, sociedade, e a dimensão política não é contemplada pela maioria dos educadores. Os resultados desses estudos indicam que a priorização dos lucros pelas organizações leva a uma insensibilidade em relação ao meio ambiente e os egressos do curso não têm poder para intervir nas empresas que apenas cumprem os dispositivos legais e investem mais na sua imagem perante os consumidores, sobretudo se forem exportadoras. O curso realizado pelos gestores foi preponderante para que se estruturassem tecnicamente no mercado de trabalho, mas ficou distante em sua formação a visão crítica de seu papel na organização. Se fortalecida por um modelo educacional crítico e transformador, a sociedade civil, consciente de seu papel participante, pode tornar uma alternativa viável para pressionar o poder hegemônico constituído pelos empresários, políticos do executivo, do legislativo e do judiciário, incitando ministério público a efetivamente cumprir seu papel social.

Palavras-Chave - gestão ambiental, educação ambiental, sociedade, organizações e cultura.

## ABSTRACT

The scope of this study was to gather data on the how environment managers perceive their activity. Theoretical basis on environment managing was sought, observing its history; the development of environmental organizations in Brazil and abroad; factors and progresses in the global context, and samples of environmental managing from the Environment Management System (EMS). It consists of a case study of both descriptive and exploratory character focusing on the perceptions of environment managers graduated from three classes of *lato sensu* post-graduation course in “Environment management – management processes” and on the interface of their praxis on their field of work. Two studies were carried out. The first aimed to present the course taken, and the second raised their perception on environment management and their interfaces with organizations, as graduated from the course. Data were collected from documental analysis and semi-structured interview. In study 1 one of the coordinators of the course was intentionally chosen, as well as six other professors. Such choices were made due to their influence on forming the referred professionals, from candidate selection to the final monograph of the course. On this study the categories of the “perceptions (of the coordinator/professors) on Environment Management”. On study 2, also intentionally, nine managers were chosen based on their academic background and the fact of living and working in the same town of the course. On this study he categories of “perceptions on Environment Management; support from organization towards managers and applicability of what was learned on their formation”. After tabulation and analysis of data it was possible to conclude that environmental education, conducted by an organization representing industry businessmen in Goiás, is submerged in several contradictions, for environment preservation is incompatible with profit interests of the capitalistic production system. Also, the mechanistic model of formal education does not interpret the environmental complexity, which embraces nature, culture, society and politic dimension. The results of this study point that the priority to profits, given by the organizations, leads to insensitivity concerning the environment, whilst the graduated professionals lack the power to intervene on the industries. Such industries – especially those of exporting goods – only follow legal policies and invest on their image among consumers. The course on the professionals’ lives was vital on their technical establishment on the field of work; however it seemed distant in forming a critical sight of their role on the organization. If strengthened by a critical educational model, civil society, aware of its active role, may become a viable alternative to put pressure into the hegemonic power constituted by businessmen, politicians of executive, legislative and judiciary powers, forcing the Public Ministers to actually perform their social role.

**KEY WORDS** – Environment management, Environmental education, society, organization and culture.



## SUMÁRIO

Resumo .....	06
Abstract .....	07
Sumário .....	08
Lista de Tabelas .....	10
Lista de Gráficos .....	11
Apresentação .....	12
Parte I – Fundamentação Teórica .....	23
Capítulo 1 – Gestão ambiental e organizações: interfaces possíveis .....	24
1.1 – O movimento ambientalista no mundo e no Brasil .....	24
1.2 – Fatores e evoluções das estratégias .....	36
1.2.1 – Os modelos de ambientalismo .....	36
1.2.2 – Tipologia quanto ao foco das estratégias ambientais .....	37
1.2.3 – Fases das estratégias ambientais .....	38
1.2.4 – Internalização da gestão ambiental na empresa .....	39
1.2.5 – Tipologias e estratégias frente às pressões ambientais .....	40
1.2.6 – Tipologia para estratégias ambientais .....	41
1.2.7 – Estratégias de resposta ambiental .....	42
1.2.8 – A tipologia do <i>Greening</i> corporativo .....	43
1.3 – A questão ambiental e as organizações .....	49
1.3.1 – O Sistema de Gestão Ambiental .....	57
1.3.2 – A certificação ISO14000 .....	58
Parte II – Apresentação dos Estudos Empíricos .....	62
Capítulo 2 – O Estudo 1 – A formação de gestores ambientais na FAC .....	63
2.1 – Delineamento metodológico da pesquisa na Estudo 1 .....	63
2.1.1 – Análise documental .....	65
2.1.2 – Entrevista .....	66
2.1.3 – Técnica para análise de dados .....	68
2.2 – O campo onde se realizou a pesquisa .....	71
2.2.1 – Alguns dados históricos da FAC .....	72
2.3 – A formação de gestores ambientais no Brasil .....	75

2.3.1 – O gestor e as questões de meio ambiente .....	76
2.3.2 – A formação de gestores ambientais .....	78
2.3.3 – O gestor e o conjunto de disciplinas relevantes para sua atuação profissional .....	79
2.3.4 – Linhas curriculares .....	80
2.4 – A formação de gestores em meio ambiente na FAC .....	82
2.5 – Dados sócio demográficos da coordenadora e dos professores do curso de gestão ambiental .....	84
2.6 – Percepções da coordenadora acerca do projeto e concepção do curso ...	85
2.7 – Percepção da coordenadora e dos professores acerca da gestão ambiental .....	87
2.7.1 – Coordenadora .....	87
2.7.2 - Professores .....	89
2.8 – Percepções dos professores acerca da aplicabilidade do conteúdo apreendido por parte dos gestores, em suas organizações .....	92
Capítulo 3 – O Estudo 2 – As percepções dos gestores ambientais .....	96
3.1 – Instrumentos para coleta de dados .....	96
3.2 – População .....	96
3.2.1 – Os participantes do Estudo 2 .....	97
3.3 – Análise das percepções dos gestores .....	98
3.3.1 – As percepções dos gestores sobre gestão ambiental .....	98
3.3.2 – As percepções dos gestores acerca do suporte oferecido pelas organizações .....	101
3.3.2 – As percepções dos gestores acerca do suporte oferecido pelas organizações .....	101
3.3.3 – As percepções dos gestores quanto à aplicabilidade do conteúdo apreendido .....	106
Considerações Finais .....	115
Referências Bibliográficas .....	120
Anexo I .....	126
Apêndice I .....	130

## LISTA DE TABELAS

<b>Figura 1</b> – Quadro cronológico compacto das tendências que fundamentaram o SGA ...	44
<b>Figura 1.1</b> – Continuação do quadro cronológico das tendências que fundamentaram o SGA .....	45
<b>Figura 2</b> – Quadro cronológico das tendências que fundamentaram o SGA com suas compacto das tendências que fundamentaram o SGA .....	47
<b>Figura 3</b> – Estrutura do Curso Gestão Ambiental – Processos Gerencias .....	83
<b>Figura 4</b> – Dados sócio – demográficos da coordenadora da terceira turma e de parcela dos professores do Curso Gestão Ambiental – Processos Gerenciais .....	84
<b>Figura 5</b> – Dados sócio – demográficos dos gestores que freqüentaram o Curso Gestão Ambiental – Processos Gerenciais .....	97

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> – Discurso dos participantes .....	71
---	----

## APRESENTAÇÃO

Com o intento de buscar as percepções dos gestores ambientais sobre gestão ambiental e sobre suas práticas nas organizações, deparou-se com emergentes questões que atualmente, são importantes: a gestão ambiental e o contexto em que ocorre o embate de tomada de decisões de um gestor.

No presente estudo, a gestão ambiental mostrou-se imersa em um contexto em que há inúmeras contradições. A formação dos gestores ocorre em uma entidade de ensino mantida e administrada por empresários do ramo industrial no estado de Goiás que, por sua vez, recebe influências típicas do processo de globalização.

Historicamente, o meio ambiente sofreu um processo de aceleração de sua degradação, proporcionalmente à velocidade do desenvolvimento do capitalismo, privilegiando o lucro e colocando a questão ambiental em segundo plano.

A biodiversidade, segundo Albagli (2006), se coloca como centro de intensos debates e, depreende-se claramente um conflito de interesses entre países ricos e países em desenvolvimento, com predominância dos países do Norte (em que se concentram os mais ricos), interessados em assegurar a conservação destes recursos para uso futuro em setores que dependem de matéria-prima e conscientes de que boa parte desses recursos está concentrada nos trópicos, onde se situam os países em desenvolvimento.

A temática do desenvolvimento sustentável foi introduzida pelos países do Sul, preocupados em usufruir dos benefícios advindos da utilização dos recursos genéticos e biológicos, freqüentemente patenteados e comercializados por empresas de países de economia avançada, sem qualquer contrapartida para os países e comunidades de origem.

O Brasil é considerado um dos maiores em biodiversidade, em termos mundiais, tanto em diversidade de espécies quanto em níveis de endemismos. A Amazônia detém a maior faixa contínua de floresta tropical e o ecossistema mais rico em biodiversidade, afirma Albagli (2006). O Brasil porém tem pouca tradição em desenvolvimento de pesquisas, em trabalhos que são interdisciplinares e tecnologicamente dependente das grandes corporações. No que concerne às pesquisas ambientais, o país não é capaz de fornecer subsídios para a concepção de uma gestão ambiental que incorpore e integre os saberes dos diferentes campos de conhecimento em prol da conservação da biodiversidade, apesar de possuir uma das melhores legislações ambientais do mundo.

## Estudiosos do assunto alertam

O sistema econômico globalizado com exigências crescentes de lucratividade leva a que as atividades industriais e agropecuárias não possam dar a devida atenção às conseqüências ambientais da sua produção. Ao mesmo tempo as próprias exigências do sistema econômico globalizado impõem restrições orçamentárias incompatíveis com a disponibilização de meios de controle e mitigação por parte de um Estado cada vez mais reduzido. O controle e a mitigação ao serem deixados ao sabor de agentes individuais tornam-se, quando muito, ações de marketing sem maior efetividade sobre os problemas da degradação ambiental (FISZOM; CERQUEIRA 2006, p. 242).

Novo (1990) e Quiroz (1992) comentam que o modelo e a visão mecanicista do mundo implicam a convicção de que a fragmentação do conhecimento e o fracionamento da realidade em disciplinas ou campos do saber constituem as bases do processo de aprendizagem. Essa concepção sintetiza o tratamento que tem sido dado às questões ambientais, que levaram à atual situação da biosfera. O mundo encontra-se fragmentado e desestruturado, vítima de um enfoque que pretendia ser organizador e estruturante.

O modelo mecanicista, embora ainda seja utilizado para resolver problemas concretos, não parece possível interpretar a complexidade ambiental e sua problemática sem o apoio de um novo modelo teórico, de uma nova ciência e de uma nova ética que seja capaz de propor reflexões críticas, não apenas sobre os eixos básicos de conhecimento, mas também sobre os mecanismos articuladores que possam ajudar a construir uma aprendizagem significativa sobre o meio ambiente.

Segundo Carvalho (2004), um bom exercício para renovar a visão de mundo é, às vezes, focar as mesmas paisagens sob ângulos diferentes, ou seja, questionando conceitos já estabilizados. Nessa troca, pode-se “desnaturalizar” o que até então estava consagrado sob a forma de valores sociais e, para tal, e na perspectiva sócio-ambiental, possibilitar redefinir a idéia de evolução, percebendo-a como interação entre a natureza e a ação das espécies, particularmente a humana. A esse processo interativo os ecologistas chamam coevolução.

O autor esclarece:

A visão sócio-ambiental orienta-se por uma racionalidade complexa e interdisciplinar e pensa o meio ambiente não como sinônimo de natureza intocada, mas como um campo de interações entre a cultura, a sociedade e a base física e biológica dos processos vitais, no qual todos os termos dessa relação se modificam dinâmica e mutuamente. Tal perspectiva

considera o meio ambiente como espaço relacional, em que a presença humana, longe de ser percebida como extemporânea, intrusa ou desagregadora (“câncer do planeta”), aparece como um agente que pertence à teia de relações da vida social, natural e cultural e interage com ela. (CARVALHO, 2004, p.37).

A visão sócio-ambiental não se atém à visão predominantemente naturalista-conservacionista, que gera como consequência a redução do meio ambiente a apenas uma de suas dimensões, desprezando a riqueza da permanente interação entre a natureza e a cultura humana.

Entrelaçar natureza, cultura e sociedade desencadeia desafios epistemológicos, políticos e pedagógicos para a educação ambiental alertando que está em crise a forma de conhecer e que urgentemente a sociedade deverá buscar novos modos de compreender a realidade ambiental.

Compreender o ambiente significa pensar de forma prospectiva e interdisciplinar, introduzir novas formas de conceber o mundo globalizado, a natureza, a sociedade, o conhecimento e, especialmente, as modalidades de relação entre os seres humanos e procurar um novo modelo de desenvolvimento, assinalam Medina e Santos (2003).

A não-inclusão do homem como componente do meio ambiente é uma das resultantes do modelo mecanicista. Há uma forte tendência de se considerar “normal” os incidentes críticos indesejáveis que ocorrem diariamente. A forma atual de abordar as questões ambientais indica uma crise justamente por não conseguir responder adequadamente aos novos problemas teóricos e práticos contemporâneos, dentre os quais os ambientais:

Ao separar radicalmente a natureza da cultura, a ciência sacrificou a diversidade em nome da universalidade do conhecimento, reduzindo os fenômenos culturais às determinações das leis naturais gerais. Nesse sentido, os saberes da Física e da Biologia tiveram grande ascensão e ganharam legitimidade como portadores do conhecimento verdadeiro do real e, portanto, explicativo do humano (CARVALHO, 2004, p.117).

A escassez crescente de recursos naturais, a miséria crônica em países com ampla injustiça social, associadas a um contingente populacional cada vez mais denso, são alvo de observações de cientistas sociais e historiadores que, mesmo com seus relatos e previsões

catastróficas, ainda não conseguiram sensibilizar as nações ricas para a preservação do meio ambiente.

Hobsbawm (2004) comenta que há tendências de desenvolvimento muito evidentes no mundo, mas é possível esboçar uma pauta de alguns dos grandes problemas e pelo menos, algumas das condições para sua solução. Os dois problemas centrais, e a longo prazo decisivos, eram e ainda são o demográfico e o ecológico. Uma queda dramática na população global (improvável, mas não inconcebível) introduziria complexidades ainda maiores, pois os países ricos e desenvolvidos seriam aqueles cuja população se estabilizaria primeiro, ou mesmo não mais se reproduziria, como já ocorria em alguns países na década de 1990.

As conseqüências são apontadas pelo historiador:

Cercados por países pobres com imensos exércitos de jovens clamando pelos modestos empregos no mundo rico, que tornam homens e mulheres ricos pelos padrões de El Salvador ou Marrocos, esses países de muitos cidadãos velhos e poucos filhos enfrentariam as opções de permitir a imigração em massa (que produziria problemas políticos internos), entrincheirar-se contra os imigrantes dos quais precisavam (o que poderia ser impraticável a longo prazo), ou encontrar alguma outra fórmula (HOBBSAWM, 2004, p. 547).

A dimensão política ainda não foi priorizada pelos detentores do poder hegemônico, nos debates e nas ações voltadas para a questão ambiental. Sader (1992), Acseirald (1992) e Ab'Saber (1994), ao problematizarem os temas ambientais, afirmam que a dimensão política independe da ótica pela qual é tratada, diz respeito às condições de existência, aos sistemas sociais em que acontece. As classes sociais, as relações de poder e o confronto de idéias e posições são componentes do cenário no qual se estabelecem as lutas ambientais, o que torna a temática ambiental essencialmente política. O ambiente é um espaço político, e a ação predatória é resultado não só da exploração da natureza, mas da exploração do homem pelo homem. Os grandes grupos econômicos com poder político na sociedade transformam a vida em mercadoria, essência da problemática ambiental. Assim, os problemas ambientais têm raízes histórico-políticas e, para superá-las, deve haver a transformação das relações sociais.

Contextos com elevados níveis de complexidade exigirão formas de educação que não representem e não reproduzam os modelos que até então mantiveram celeremente a



depredação do meio ambiente. O conjunto de doutrinas, princípios e métodos de educação utilizados até então devem ser combinados ao modelo andragógico, pois se faz urgente educar e reeducar o adulto de hoje, e,

ensinar implica proporcionar situações de ensino-aprendizagem nas quais a pessoa entre em conflito e se veja obrigada a atualizar seus esquemas mentais e afetivos e a explicitar seus preconceitos, conseguindo, assim, construir outros esquemas cada vez mais amplos e complexos, com maior quantidade e qualidade de inter-relações e, assim, mais estruturados. Uma aprendizagem, enfim, que proporciona uma memória compreensiva, um conhecimento que se “enlaça” com aquilo que já se sabe (MEDINA, SANTOS, 1999, p.11).

Muitos ensaios foram realizados, mobilizaram-se intelectuais, e muitas organizações não-governamentais proliferaram para, politicamente, redirecionar as ações empresariais ao desenvolvimento sustentável.

Por ocasião da Rio-92, aconteceu o Fórum Internacional das Organizações Não-Governamentais, que pactuaram o “Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global” (AGENDA 21, 1996).

De acordo com Tozoni Reis (2004) o documento afirma que a educação ambiental “não é neutra, mas ideológica”, e a situa em uma perspectiva interdisciplinar, de fundamental importância para que a educação possa assumir seu papel na construção de sociedades sustentáveis pela promoção do pensamento crítico e inovador dos sujeitos/educandos, respeitando a diversidade cultural e promovendo a integração entre as culturas. A educação pode ser organizada em formal, não-formal, informal integrando conhecimentos aptidões, valores, atitudes e ações com base na democratização dos meios de comunicação.

Um consenso estabelecido nesse evento de avaliação é a necessidade de impulsionar ações relacionadas aos compromissos pactuados. A preocupação com a desigualdade social foi o destaque político:

A relação educação-política é amplamente discutida na produção teórica das ciências sociais e humanas, sobretudo na denominada Pedagogia Crítica, mas o reducionismo observado na produção específica em Educação Ambiental decorre da íntima associação que se fez entre a dimensão técnico-gerencial dos recursos naturais e a comportamental, a qual se expressa no processo de institucionalização da área de meio ambiente no país, pouco articulada com

os setores voltados para a questão social, particularmente com as instâncias formais da Educação (LOUREIRO, 2002, p. 71).

Loureiro (2002) afirma ainda que é importante relacionar os elementos sócio-históricos e políticos aos conceitos e conteúdos transmitidos e construídos na relação educador-educando, de modo a evitar um trabalho educativo abstrato, pouco relacionado com o cotidiano dos sujeitos sociais e com a prática cidadã. O conhecimento técnico (formal-instrumental) não é garantia de maior qualificação para o exercício da cidadania ecológica quando se apresenta isolado da compreensão global da realidade.

A tarefa da educação ambiental, segundo Garcia (1993), é a participação política para a transformação social, resultado da apropriação crítica e reflexiva dos conhecimentos sobre os problemas ambientais que poderá garantir os espaços de construção e reelaboração de valores éticos para uma relação menos predatória entre os sujeitos e entre eles e o ambiente.

Reigota (1995) apresenta uma definição de educação ambiental:

é uma educação política, fundamentada numa filosofia política da ciência da educação antitotalitária, pacifista e mesmo utópica, no sentido de exigir e chegar aos princípios básicos de justiça social, buscando uma “nova aliança” com a natureza através de práticas pedagógicas dialógicas (REIGOTA, 1995, p. 25).

Medina e Santos (2003) postulam a necessidade de “incorporar critérios sócio-ambientais, éticos e estéticos nos objetivos didáticos da educação e construir novas formas de pensar incluindo a compreensão da complexidade e das emergências e inter-relações entre os diversos subsistemas que compõem a realidade” (MEDINA E SANTOS, 2003, p.25)..

As definições acima citadas sobrepõem a divisão entre o pensar e o agir humano e admite a complexidade, em uma clara alusão de que existe uma teia de relações entre os componentes da questão ambiental. O que estava concebido até então porém, não enfatizava os valores e a necessidade de promover mudanças de comportamento, de responsabilidade, da forma de participação e cidadania, e que, sob a égide de uma relação de dominação, predominavam o autoritarismo e o paternalismo. Como resultado, a

sociedade acabou assumindo o papel de espectadora, diante da depredação ao ambiente, da desigualdade e injustiça social, crônicos no contexto brasileiro.

Tozoni-Reis (2004) afirma ainda que a educação é uma ação entre pessoas e alerta para os riscos da educação como instrumento ideológico a serviço de interesses econômico-financeiros e sugere uma ênfase aos aspectos sociais e culturais da educação ambiental. Assim, é importante considerar que as ações de educação ambiental devem interferir nos grupos sociais para assegurar suas estratégias de sobrevivência.

A responsabilidade do conjunto de pessoas e suas escolhas históricas em relação à educação ambiental colocam o tema ambiental em sintonia com os pressupostos de como a sociedade é produzida e consumida:

Aqui se revela também a necessidade de articulação entre a teoria e a prática no processo educacional: “educação ambiental é educação e educação é ação, é caminhar do conhecimento para a prática”. O processo educativo ambiental é, nessa concepção, uma forma de “regular a intervenção do homem no ambiente, considerando a intencionalidade” dessa intervenção. Podemos dizer então que, nessa perspectiva, a educação ambiental tem como pressuposto pedagógico a articulação entre o conhecimento sobre os processos ambientais, a intencionalidade dos sujeitos em sua relação com a natureza e a transformação social, ou seja, a substituição radical dos modelos de sociedade que vêm destruindo o planeta (TOZONI-REIS, 2004, p. 74-75).

Fruto de um modelo educacional crítico e transformador o gestor ambiental deveria ser o fio condutor das ações concretas em direção ao desenvolvimento sustentável, intervindo em um contexto caracterizadamente complexo. Por outro lado, se o sistema educacional se pautar pelo desenvolvimento técnico aliado à razão instrumental, o que aconteceria, na melhor das hipóteses, seria uma modernização daquilo que radicalmente deveria ser eliminado, e o mundo assistiria mais um conjunto de providências que se caracterizariam como práticas compensatórias que, essencialmente nada transformariam. Dessa forma, a sociedade assistirá mais algumas décadas ou até mais um século programas de gestão ambiental “*para inglês ver*”.

Para Loureiro (2002), a educação ambiental no Brasil decorre da íntima associação que se faz entre a dimensão técnico-gerencial dos recursos naturais e comportamentais

expressa no processo de institucionalização da área do meio ambiente, pouco articulada com a questão social.

Os educandos são com sua própria ideologia e critérios axiológicos pessoais. Não se pode esperar uma única resposta para os processos educativos. A elucidação de valores deverá ser um processo tão livre quanto pessoal, ainda que suponha boas doses de incerteza em alguns casos, pois

não se pode esquecer que os valores e as atitudes sempre são adquiridos em contextos de realidade e interação da pessoa com seu ambiente, como projetos ideais de comportar-se e de existir que o indivíduo aprecia e busca ao mesmo tempo, orientando sua atividade. Daí a importância da relação dinâmica com os problemas da realidade; o problema ambiental é um dos mais significativos e socialmente preocupantes, junto com outros muito ligados a ele: o consumo, o subdesenvolvimento ou a desigualdade (PARDO DIÁZ, 2002, p. 33).

A instituição educadora do gestor ambiental, para informá-lo e formá-lo visando intervir em contextos complexos, deve, em sua raiz histórica, estar compromissada com os interesses majoritários da sociedade e disposta a romper com aqueles valores que, até então, capitaneados pelo modo de produção econômico, impuseram ao planeta danos irreversíveis. Mais do que tenacidade acadêmica voltada para o rigor técnico, uma instituição que quer se impor como moderna e em sintonia com os desafios atuais deverá ter vontade política para provocar essa ruptura.

Em relação à dimensão pedagógica da educação ambiental, há ainda a necessidade de integração das disciplinas, notadamente no confronto entre estrutura disciplinar e a estrutura interdisciplinar. Segundo Tozoni-Reis (2004, p. 75), “é interessante observar que a disciplinaridade e a interdisciplinaridade aparecem como expressão das diferentes representações de educação e de ensino, como um sinal de que a pedagogia da educação ambiental está num momento de definição” .

Tozoni-Reis (2004) assinala que a educação como instrumento de busca do equilíbrio perdido (primeira concepção) aponta a idéia de que a formação dos educadores é um processo de desenvolvimento do indivíduo. A educação, particularmente a escolar – em todos os níveis – tem por função preparar os indivíduos para atuarem na sociedade, respeitando suas características de desenvolvimento. As atitudes e valores humanos são

apontados como importantes conteúdos educativos, e especialmente na educação ambiental, são atitudes e valores tidos como universais.

Já a educação mediada pelo conhecimento conservador (segunda concepção) apresenta seus principais indicadores voltados para a valorização dos conhecimentos técnicos e de suas formas de transmissão, passando a idéia de que a educação, mais especificamente o ensino possui apenas um caráter informativo. A preparação estritamente intelectual dos alunos/indivíduos é a marca dessa concepção.

Nesse sentido,

os conhecimentos, assim, são os conhecimentos técnico-científicos, indicados pela valorização da formação profissional para o ingresso no mercado de trabalho e pela identificação – reducionista – da educação ambiental como conhecimento das normas de segurança nas atividades científicas, pela ênfase no conhecimento da legislação ambiental e, principalmente, pela abordagem fortemente disciplinar da educação ambiental, (TOZONI-REIS, 2004, p. 77).

A terceira concepção, ou seja, a educação como um processo que articula conhecimento, intencionalidade e transformação social, é a que dá ênfase aos aspectos sociais, históricos e culturais do processo educativo, cujo principal indicador é a idéia de educação como conscientização. A abordagem sócio-política predomina nessa concepção em relação às duas primeiras concepções, pois nela se destacam:

- a) de valorização do indivíduo em sua dimensão coletiva, de compreensão das relações sociais como tarefa da educação e da educação ambiental;
- b) a forte presença das idéias de integração, de trabalho coletivo, de interdisciplinaridade na organização do ensino em todos os níveis;
- c) articulação entre os conhecimentos e as questões sociais;
- d) a idéia de aquisição de conhecimentos para a prática e as idéias sobre a história dos homens em sociedade aparecem como centrais em suas representações de educação.

Tozoni-Reis (2004) afirma que a expressão da intencionalidade da ação humana no ambiente e do processo educacional e dos sinais de valorização do pensar e agir autônomo como objetivos do processo educativo são também indicadores da abordagem social, histórica e cultural da educação.

No entanto, o mercado de trabalho, assentado na ideologia das organizações, que, por sua vez, visa atender aos interesses do modo de produção econômico com suas estratégias de crenças, atitudes e valores, adota regras para um jogo que dita novos mecanismos de controle, sob a forma de dominação, não percebida pelo trabalhador.

De acordo com Heloani (2003) o capitalismo adota, assim, uma visão mais sofisticada dos mecanismos de poder, apresentando sistemas de valores que devem ser utilizados pelo indivíduo no interior da organização, por meio de regras estabelecidas para a identificação com os valores da empresa, implicando a subordinação do trabalho ao capital, e na qual a linguagem desempenha papel fundamental.

Como sistema de representação, a linguagem legitima os sistemas de regras e

todo aquele que queira ser compreendido na organização deve adotar esta linguagem para ter crédito e situar-se em relação às normas que ela enuncia. Todo discurso que foge disso não será entendido, pois se situa fora do campo das representações coletivas que este quadro de referências delimita. Um tal discurso não seria nem mesmo combatido e considerado uma ameaça para os princípios fundamentais da ética da organização, seria apenas incongruente, irrelevante (PAGÈS, 1987, p. 77).

A presente pesquisa, dividida em duas etapas, teve como objetivo geral apresentar a percepção da coordenadora e dos professores do curso Gestão Ambiental – Processos Gerenciais acerca da gestão ambiental (primeira etapa), a percepção dos gestores ambientais sobre a gestão ambiental e suas práticas nas organizações (segunda etapa). Como objetivos específicos, buscou-se identificar a base de interesses e o modelo educacional da instituição formadora dos gestores ambientais – FAC\*; as percepções dos gestores antes e depois de sua formação em gestão ambiental, e identificar percepções diante das organizações goianas com base em suas práticas.

Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório, que utilizou a análise documental e entrevistas com os gestores, escolhidos de forma intencional e em número de nove. Utilizou-se a técnica de análise gráfica dos discursos de Silvia Lane (1985), para a análise dos resultados. A dissertação compõe-se de três capítulos.

No capítulo I – Gestão ambiental e organizações: interfaces possíveis, discorre-se acerca da gestão ambiental e organizações, sua movimentação no mundo e no Brasil, os

\* FAC - nome fictício da faculdade que promoveu o curso de Gestão Ambiental – Processos Gerenciais.

fatores e evoluções das estratégias (tipologias, iniciativas, modelos etc.), a questão ambiental no contexto globalizado e no Brasil e o sistema de gestão ambiental (SGA).

O capítulo II – O estudo 1 – A formação de gestores ambientais na FAC, mostra como se deu a formação dos gestores. Aborda o delineamento metodológico dessa etapa, com uso da técnica de entrevista, de análise documental e técnica para análise de dados. Discorre acerca do campo em que se realizou a pesquisa, a formação de gestores ambientais no Brasil e especificamente na FAC e as percepções da coordenadora do curso e dos professores sobre gestão ambiental, pois foram os responsáveis pela efetivação do curso.

O capítulo III – O estudo 2 – As percepções dos gestores ambientais, apresenta o mesmo delineamento metodológico do estudo 1, a forma de definição dos participantes e suas percepções acerca da gestão ambiental, os suportes que lhes foram dados pelas organizações para atuarem como gestores e a aplicabilidade do que apreenderam no curso, no interior das organizações.

As considerações finais apresentam indicações de como uma entidade de ensino superior, mantida e administrada por representantes dos empresários do ramo industrial, encontra limitações políticas, filosóficas e ideológicas para formar um gestor ambiental que se volte contra os interesses do lucro, sentido maior do capitalismo e responsável pelo caos ambiental instalado no planeta.

PARTE I

FUNDAMENTAÇÃO

TEÓRICA



## **CAPÍTULO I – GESTÃO AMBIENTAL E ORGANIZAÇÕES: INTERFACES POSSÍVEIS**

Este capítulo apresenta dados sobre o desenvolvimento do movimento ambientalista no mundo e no Brasil, de que forma, nesse contexto globalizado, evoluiu e é tratada a questão ambiental, seus estágios de desenvolvimento e como as organizações reagiram diante da questão ambiental.

### **1.1 O MOVIMENTO AMBIENTALISTA NO MUNDO E NO BRASIL**

O ambientalismo, movimento histórico originado com o recente reconhecimento dos efeitos negativos da intervenção humana na biosfera, tais como o crescimento exponencial do lixo, o aumento dos produtos descartáveis, o hábito de descarte de produtos perigosos em alto mar, dentre outros, reprovou os paradigmas norteadores da sociedade industrializada de consumo. Como alternativa, surgiram propostas visando adequações pautadas, não mais no esgotamento da natureza, mas na sustentabilidade ambiental, conforme Leite e Brito (2000) e Layrargues (2000).

Segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), a conferência sobre biosfera realizada em Paris, em 1968, marcou o início de um movimento de conscientização ecológica mundial, assim como a primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em Estocolmo em junho de 1972, ocasião em que foi popularizada a frase da então primeira ministra da Índia Indira Gandhi de que “a pobreza é a maior das poluições” (p. 02).

Naquele contexto, os países do Cone Sul afirmaram que a solução para o problema da poluição não era conter o desenvolvimento, mas orientá-lo para a preservação do meio ambiente e dos recursos não-renováveis.

Na década de 1970, os representantes dos executivos dos países e seus respectivos estados/províncias foram os árbitros primários da performance ambiental das empresas. Os administradores consideravam a relação entre meio ambiente e empresa como uma restrição regulatória. No período de 1970 a 1985, houve um início de integração entre governantes e ativistas sociais dos países mais industrializados, embora ainda incipiente,

entre preocupações ambientais e estratégias de negócios, o que Souza (2002) chama de “*adaptação resistente*”.

Afinal, qual seria a pretensão dos governantes na função de árbitros, diante da tensão entre o processo de globalização cada vez mais acelerado e a incapacidade conjunta das instituições públicas e da sociedade de se acomodar a ele? De acordo com Hobsbawm (2004), na versão ocidental de capitalismo, predominam os valores de um individualismo associal absoluto, tanto nas ideologias oficiais como nas não-oficiais, embora muitas vezes aqueles que defendem esses valores desconsideram suas consequências sociais.

Como arbitrar em sintonia com os ativistas sociais, se os seus contendores constituem a base de apoio político e econômico dos governantes? Apoiadas nessa contradição apresentar-se-á o desenvolvimento do ambientalismo.

De acordo com Sanches (1997) em âmbito internacional, houve um acordo entre os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), firmado em 1972, para basear suas políticas ambientais em um princípio do poluidor pagador (PPP). Esse mecanismo provocou a elevação do preço dos produtos ambientalmente mais nocivos. O aumento dos preços desses produtos enviou um sinal de mercado ao consumidor, para que ele procurasse um substituto mais limpo.

Tal aumento intervinha apenas na ponta do processo sem, contudo, atingir a essência das ações predatórias, e o consumidor centrado na redução de gastos, sem deixar de atender às suas necessidades, não compreendia o real sentido da sustentabilidade, a relação da organização com o meio ambiente.

Hobsbawm (2004) comenta que, na prática, a ‘nova sociedade’ (a atual) opera não pela destruição maciça de tudo que herdara da velha sociedade, mas pela apropriação seletiva da herança do passado para uso próprio. Estratégias visando acobertar o que não poderia aparecer de forma clara para a sociedade foram estabelecidas ao longo do desenvolvimento do capitalismo, de forma que a sensação de subtração dos direitos fosse desfocada. Alega o autor que

a maneira mais eficaz de construir uma economia industrial baseada na empresa privada era combiná-la com motivações que nada tivessem a ver com a lógica do livre mercado – por exemplo com a ética protestante; com a abstenção da satisfação imediata; com a ética do

trabalho árduo; com a noção de dever e confiança familiar; mas decerto não com a antinômica rebelião dos indivíduos (HOBBSAWM, 2004, p. 25).

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), a principal consequência da participação brasileira na Conferência de Estocolmo foi a de institucionalizar autoridade em nível federal, orientada para a preservação ambiental no país, criando a Secretaria Especial de Meio Ambiente (Sema), em 30 de outubro de 1973. No Brasil, o agravamento da questão ambiental começou a ser percebida em áreas industrializadas, como Cubatão, Volta Redonda, ABCD\* paulista e nas grandes metrópoles, decorrentes do fenômeno de concentração de atividades urbanas e industriais. Tal iniciativa da área federal foi precedida pela criação da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb), e logo em seguida foi instituído o Conselho Estadual de Proteção Ambiental (Cepam), na Bahia, em 3 de outubro de 1973.

A partir de 1975, órgãos ambientais foram criados nos diversos estados, e começaram a surgir legislações e regulamentações específicas de controle ambiental nos planos federal, estadual e municipal, auditorias ambientais foram adicionadas às rotinas das indústrias e, na década de 1980, os gastos com proteção ambiental começaram a serem vistos pelas empresas líderes, não primordialmente como custos, mas como investimentos no futuro e como vantagem competitiva. De atitude defensiva e reativa, os dirigentes das organizações adotaram atitudes pró-ativas e criativas para lidar com a questão ambiental.

Segundo Donaire (1996), em 1980, o governo brasileiro aprovou a Lei federal n. 6.803, e, em 1981, a Lei n. 6.638 e o Decreto Executivo n. 88.351, que dispuseram sobre a necessidade de contratação de diversos agentes de controle ambiental, que produziram como resultado o surgimento na legislação pertinente, regulamentos e discriminações que cerceavam as alternativas de atuação e localização, interferindo não só no ambiente de negócios em que as empresas atuam, mas também na própria organização interna de suas atividades produtivas.

Após a segunda metade da década de 1980, surgiu uma espécie de “ambientalismo de livre mercado”, que trocou a ênfase às regulações dos insumos e às atividades para os resultados com a utilização crescente do que os economistas ambientais chamaram de instrumentos econômicos de política ambiental, que significou a substituição de padrões

\* ABCD – Fazem parte do ABCD paulista as cidades industriais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano e Diadema.

tecnológicos e de emissões por encargos ou incentivos econômicos proporcionais ao desempenho ambiental das empresas. Os novos instrumentos de política ambiental indicaram novas possibilidades de utilização das ações ambientais como instrumentos de *marketing* e estratégia competitiva pelas empresas, conforme Souza (2002).

O relatório *Nosso futuro comum*, da ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, contém inúmeros depoimentos, indicando que a crise ambiental, a de desenvolvimento e a energética se interligam, formando uma só crise que afeta todo o planeta. Também foi indicado que a miséria também gera degradação ambiental e, portanto, deve ser combatida. O caminho proposto para lidar com a situação foi a promoção do desenvolvimento sustentável, definido como aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas (BRASIL, MEC, 1998).

Ainda de acordo com o Ministério de Educação e Desportos (BRASIL, MEC 1998), a proposta exigiria uma mudança radical, pois os pobres deveriam receber uma parcela dos recursos necessários para manter seu crescimento; os mais ricos deveriam adotar estilos de vida compatíveis com os recursos ecológicos do planeta (consumindo menos); o aumento populacional deveria ser controlado; os países deveriam combater problemas, como poluição do ar, da água, esgotamento dos lençóis subterrâneos, proliferação de produtos químicos tóxicos e de rejeitos perigosos, além de enfrentar a erosão, acidificação e novos tipos de rejeitos, relacionados às práticas agrícolas, industriais, energéticas e florestais e, por fim, a organização social e o desenvolvimento tecnológico deveriam ser direcionados por essa nova visão. As mudanças nas atitudes humanas dependem de uma campanha de educação, debates e participação da sociedade.

Gro Harlem Brundtland e Indira Gandhi abordaram em seus relatórios e discursos, a pobreza e a miséria como geradores de degradação ambiental e indicaram que uma parcela do cerne dessas ocorrências está na relação de inferioridade com os grandes países capitalistas do mundo e, os países pobres, nesse contexto, são tidos como países periféricos. Vítima dos grandes capitalistas, o Brasil segue trajetória não muito diferente, pois, no final do século XX e início do XXI,

tornou-se possível ver como pode ser um mundo em que o passado, inclusive o passado no presente, perdeu seu papel, em que os velhos mapas e caras que guiavam os seres humanos

pela vida individual e coletiva não mais representam a paisagem na qual nos movemos, o mar em que navegamos. Em que não sabemos aonde nos leva, ou mesmo aonde deve levar-nos, nossa viagem (HOBBSAWM, 2004, p. 25).

Na economia capitalista, desde sua época de ouro, conforme Hobsbawm (2004), o ideal era a produção ou mesmo o serviço, sem seres humanos e com as presenças de robôs automatizados montando carros, espaços silenciosos cheios de bancos de computadores controlando a produção de energia, trens sem maquinistas. Os seres humanos só eram essenciais para tal economia como consumidores, bens e serviços. O crescente desemprego era estrutural. Os empregos perdidos nos maus tempos não retornariam, quando os tempos melhorassem.

Dos anos 1970 até meados da década de 1990, pode-se demarcar uma fronteira muito clara da atuação empresarial relativa ao meio ambiente. Do típico posicionamento reativo próprio dos anos 1970, em que se considerava a relação entre proteção ambiental e desenvolvimento como absolutamente antagônica, uma parte do setor empresarial assumiu um comportamento pró-ativo e se inseriu na comunidade ambientalista em meados da década de 1980 como um dos seus membros mais expressivos, ganhando destaque no início da década de 1990, como assinala Viola (1998).

Paulatinamente, a comunicação entre governantes e empresários estendeu-se aos consumidores das organizações. Havia produtos ou serviços que representavam riscos à população, dependendo da forma como eram manipulados ou executados por terceiros, sem a informação necessária de seus impactos. Deu-se então o início da prática da rotulagem ambiental.

Segundo Correa (1998), os primeiros rótulos ambientais eram etiquetas de advertência, referentes aos efeitos negativos do produto sobre a saúde ou meio ambiente, de caráter mandatário, determinado por legislação específica. Nos anos 1970, a obrigatoriedade de rotulagem de advertência estendeu-se a quaisquer produtos que contivessem substâncias tóxicas controladas.

Surgiram também rótulos para produtos organicamente cultivados, conferidos por entidades ambientais ou etiquetas colocadas pelos próprios produtores, salientando a não-utilização de agrotóxicos nos processos produtivos. A rápida aceitação dos rótulos orgânicos e o crescimento do movimento ambientalista fizeram que fabricantes de produtos

com alguma característica favorável ao meio ambiente passassem a utilizar instrumentos de divulgação para melhorar suas posições no mercado. Mesmo verdadeiras, o que nem sempre ocorria, essas declarações singularizavam um aspecto do produto, que poderia apresentar, também, diversos outros elementos prejudiciais ao meio ambiente.

Até fins dos anos 1980, com a tendência crescente demonstrada por certos segmentos do mercado em utilizar seu poder de compra para assegurar a preservação ambiental, optando por produtos menos prejudiciais, os produtores passaram a incorporar cada vez mais, em suas estratégias de comercialização, o uso de rótulos com declarações relativas à ambientabilidade do produto em si, à biodegradabilidade, ao processo de produção e conteúdo reciclável ou ausência de gases que afetam a camada de ozônio.

Na década de 1990, muitas organizações começaram a integrar ações para preservação do meio ambiente em suas estratégias de negócios, havendo o surgimento de *enviropreneurial marketing*, que pode ser definido como atividades de *marketing* benéficas empresarial e ambientalmente, que atendem tanto à economia da organização quanto aos objetivos de performance social. Ações das organizações na área ambiental tornaram-se mais pró-ativas e passaram a ser utilizadas como estratégia competitiva, vinculando a boa performance ambiental sobretudo a da imagem institucional.

Afirma Hoffman (2000) que desde o começo da década de 1990, o ambientalismo no mundo dos negócios tornou-se mais complexo que a simples conformidade às leis ou à responsabilidade social. Proteção ambiental e competitividade econômica apresentam-se entrelaçadas. Aquilo anteriormente era dirigido por pressões que estavam fora do mundo dos negócios é atualmente direcionado por interesses que existem no contexto econômico, político, social e mercadológico das empresas. Muitas organizações, ao obterem boa performance ambiental associada à boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, começam a influenciar as normas e práticas corporativas e transformam o ambientalismo, de algo externo para algo que está no interior do sistema de mercado e que é central para os objetivos das organizações.

Para Souza (2002) uma série de novas situações do ambiente institucional passou a ser considerada nas estratégias ambientais das empresas, como investidores e acionistas, interessados em correlações positivas entre as performances econômica e ambiental, bancos que associam performances ambientais ruins a risco financeiro mais elevado, associações comerciais, educacionais e religiosas, que passaram a institucionalizar determinadas

demandas ambientais. Pode-se observar, por exemplo, a instituição de disciplinas ambientais em diversos cursos universitários e a profissionalização da gestão ambiental.

O setor empresarial foi acusado pelo ambientalismo radical, em um recente passado, de ser irresponsável em relação ao meio ambiente por não adotar qualquer mecanismo de prevenção da poluição e dos possíveis acidentes ambientais, só assumindo os constrangimentos ambientais compulsoriamente por imposição da legislação ambiental. Atualmente o setor empresarial possui membros considerados amigos do verde, dotados de responsabilidade ambiental, cuja adesão ao pacto ecológico ocorre de uma forma sobretudo voluntária, apontada por muitos como resultado do processo de conscientização da importância ambiental, como declaram Souza (2002), Tankersley (1994), Donaire (1996) e Maimon (1999).

Coerentemente apresentado, o discurso empresarial “verde” anuncia uma mudança do rumo proposto em relação ao estilo de desenvolvimento convencional, contornando a omissão das empresas em recente passado extremamente poluidor. Sensibilizadas com a questão ambiental e sinalizando o início de um processo de transição ideológica, as empresas agregaram os princípios ecológicos ao *modus operandi* da produção industrial, marcando o início de uma nova fase, baseada nos critérios da sustentabilidade ambiental.

Segundo Maimon (1999), a partir de 1990, as empresas passaram a pronunciar-se mais intensivamente sobre sua responsabilidade ambiental, o que se deveu, em parte, aos movimentos sociais ambientalistas que surgiram com o objetivo de criticar uma lógica extrativista em relação ao meio ambiente, adotada por um modelo econômico neoliberal globalizado.

Rótulos para produtos organicamente cultivados e discurso empresarial verde somam-se a outras estratégias de *marketing* que o capitalismo adota para criar nichos exclusivos de consumidores que, pelo poder aquisitivo que possuem, podem adquirir produtos mais caros e fortalecer na sociedade preocupações com a ecologia.

De acordo com Hobsbawm (2004), o termo ecologia foi cunhado em 1873 para o ramo da Biologia, que tratava das inter-relações de organismos e seus ambientes, mas, no século XX, adquiriu familiar conotação política, como consequência natural de *superboom* econômico. As preocupações ecológicas são suficientes para explicar por que a política e a ideologia começaram mais uma vez a cercar as Ciências Naturais da década de 1970 em diante.

A Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, elaborada pela Câmara de Comércio Internacional e lançada no dia 10 de abril de 1991, representou grande avanço ao gerenciamento ambiental na indústria desde os primórdios da industrialização (Agenda 21, 1996).

Resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, celebrada no Rio de Janeiro, a Agenda 21 foi, com efeito, a mais extensa e detalhada “cartilha” consensual que a Comunidade Internacional logrou acordar para fazer face ao dilema da relação tensa entre homens e natureza, para desarticular a coexistência persistente do progresso tecnológico e retrógrada miséria.

Naquele momento histórico, fazia-se necessário uma discussão acerca da realidade ambiental, que extrapolasse a abordagem biológica e que focasse com clareza a presença do desenvolvimento do capitalismo.

O documento esclarece:

Sua base foi o próprio conceito de desenvolvimento sustentável, o qual surge como a reinterpretação contemporânea da noção de progresso que animou a modernização no século passado. Recolhe, de forma integrada, antigas aspirações dos países em desenvolvimento com vistas a uma ordem econômica internacional mais justa, assim como incorpora as mais recentes preocupações ambientais, sociais, culturais e econômicas. O desenvolvimento sustentável pretende combater a miséria humana sem repudiar a natureza ou desconsiderar as especificidades locais. Introduce o objetivo global de um crescimento econômico e social duradouro, pensado com equidade e certeza científica, e que não dilapide o patrimônio natural das nações ou perturbe desastrosamente os equilíbrios ecológicos (AGENDA 21, 1996, p. 3).

Para que não houvesse uma desarticulação nas ações globais, no que concerne às iniciativas de preservação ambiental, o mundo capitalista se valeu da experiência de padronização da qualidade de seus produtos e serviços (ISO9000) e buscou uma maneira de normatizar procedimentos que visavam implantação, acompanhamento e fiscalização das referidas ações (ISO14000).

Assinala a Agenda 21 (1996) que a NBR ISO14000 de 1996 prevê a explicitação no texto da Política Ambiental (PA) apenas do [comprometimento com o atendimento à legislação e normas ambientais aplicáveis]. No senso estrito, pode-se interpretar a não-



necessidade do atendimento e que, em tese, poderiam vir a ser certificadas empresas que não estivessem atendendo aos requisitos vigentes da legislação aplicável aos seus objetivos e aos seus produtos e atividades, o que conduziria a uma situação absurda, ainda que se considerasse apenas o objetivo da implementação de tais normas. O cumprimento das normas visando o desenvolvimento sustentável e da legislação nem sempre atendem aos interesses majoritários da sociedade. Muitas vezes, a relação custo/benefício induz o empresário a optar pelo pagamento de multas (cumprimento da legislação), em detrimento do cumprimento das normas de preservação ambiental.

Comenta Amaral e Barros (2002) que objetivando unificar os entendimentos, em julho de 2001, o Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental (CB-38) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), emitiu um documento estabelecendo que o comprometimento do atendimento à legislação implica que a empresa deve estar atendendo a todos os requisitos legais aplicáveis. Assim, considerados o requisito normativo e a sua interpretação unificante, fica definido para as empresas esse patamar mínimo de desempenho ambiental, com caráter de cumprimento compulsório e correspondente ao atendimento dos requisitos da totalidade da legislação aplicável e vigente.

Para Amaral e Barros (2002), complementarmente, a norma ISO14000 requer a explicitação no texto da PA do comprometimento com a melhoria contínua do desempenho e que a PA forneça a estrutura para a fixação e revisão dos objetivos e metas ambientais. Nesse caso, fica individualizada a abordagem estratégica para a gestão do desempenho ambiental da empresa, que tem o caráter não-compulsório do ponto de vista do administrador ambiental público, o que implica, no âmbito da gestão da empresa, a necessidade de implantação e operacionalização de um mecanismo adequado para seleção de alternativas, tendo como base métodos de análise custo-benefício. Ora, em ambiente de negócios, é lícito supor que tal mecanismo deverá incluir, em conjunto com outros, algum critério de avaliação considerando indicadores.

Hobsbawm (2004) salienta que o capitalismo possui a capacidade de mobilizar emoções próximas às da religião tradicional, mas apenas com a promessa de dar soluções duradouras aos problemas de um mundo em crise. O efeito estufa, por exemplo, é prova incontestada da ineficácia do capitalismo ante a questão ambiental.

Alheias ao contexto sócio cultural, as organizações mobilizam seus intelectuais para criarem agendas de alternativas técnicas que se coadunem com as normas de preservação e a legislação ambiental.

De acordo com Souza (2002), a partir da década de 1980, surgiram novos conceitos, como o desenvolvimento sustentável e o ecodesenvolvimento no campo das teorias de desenvolvimento, e a produção mais limpa e o gerenciamento ambiental da qualidade total (TQEM) no campo empresarial, dentre outros. Foram acentuados os vínculos positivos para uma agenda capaz de preservação ambiental, crescimento econômico e atividade empresarial.

Em sintonia com os propósitos de uma agenda, a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (Fieg), por intermédio da Instituição Mantenedora da FAC (IMF), estimula o empresariado goiano a difundir e implantar uma ferramenta denominada produção mais limpa e sistemas de gestão ambiental (PLGA), que possui como objetivo geral

desenvolver o Programa de Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental e Produção Mais Limpa em Empresas Goianas, utilizando uma nova abordagem educativa, de controle e fiscalização das atividades que utilizam recursos naturais, potencialmente poluidoras, aplicando novos instrumentos de gestão ambiental surgidos a partir das conferências mundiais sobre desenvolvimento e meio ambiente, como é o caso das normas ISO14000, de modo a propiciar o desenvolvimento sustentável no Estado de Goiás e garantir um Sistema de Gestão Ambiental adequado à Política Nacional de Meio Ambiente (IMF 2005, p.3).

O PLGA foi elaborado na Conferência Rio-92 com a concepção de desenvolvimento sustentável, com base na gestão ambiental e não mais apenas no controle ambiental como era o enfoque predominante até então.

Selecionadas as empresas para a adoção do PLGA, o trabalho pode ser desenvolvido em quatro etapas; visita e contato de sensibilização gerencial e adesão ao projeto por meio de um termo de adesão; sensibilização dos trabalhadores, com palestras nas empresas, formação da Comissão Interna de Meio Ambiente (Cima), oficinas e palestras; realização dos cursos de Educação e Desenvolvimento Sustentável para gerentes e a membros da Cima, acompanhamento, avaliação e relatório sobre os resultados alcançados ao longo de um ano, de conformidade com IMF (2005).

A Cima possui as seguintes finalidades: promover a coleta seletiva de lixo, incentivar o uso racional da água, estimular a conservação de energia, prevenir os riscos ambientais, desenvolver campanhas internas de conservação ambiental, promover campanhas educativas de respeito ao meio ambiente, associar a educação ambiental a aspectos de saúde, nutrição e prevenção de acidentes.

As alternativas técnicas transformam-se também com as forças endógenas (com origem no interior das organizações) e as forças exógenas (advindas do ambiente externo às organizações)

Compondo uma das forças exógenas, os empresários brasileiros criaram a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. A entidade reúne vinte empresas – Vale do Rio Doce, Caemi, Varig, Mannesman, Papel Simão, Ripasa, Aracruz, Shell, Suzano, Acesita, dentre outras. O objetivo da fundação é desenvolver projetos e pesquisas para a preservação do meio ambiente e a conscientização do empresariado para incluir a questão do meio ambiente no gerenciamento de suas empresas, conforme Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

Um outro componente exógeno, o conflito entre os países ricos e os em desenvolvimento, está latente na atualidade e, assim como os empresários reagem para se preservarem no mercado, em bloco, países do terceiro mundo deveriam também se articular visando sua preservação como nações. Há uma pressão dos países ricos para que os países pobres ou emergentes cumpram seus deveres de casa, mas eles mesmos continuam degradando o meio ambiente usando, em larga escala, combustíveis fósseis, que emitem efluentes que desequilibram o meio ambiente. Ditam aos pobres e emergentes o que fazer sem que sejam uma referência na questão ambiental.

As devastações ambientais estão profundamente consolidadas no hemisfério norte do planeta e asseguraram a sobrevivência do sistema econômico dos países desenvolvidos, apesar do desmoronamento de sistemas políticos de alguns, notadamente no leste europeu. No início do século XXI, países do hemisfério sul, que mantêm sua biodiversidade em grande parte preservada, sofrem pressões que põem em risco até sua soberania territorial, em detrimento de sua evolução econômica. É fato inconteste que a questão ambiental assumiu contornos políticos (a existência futura de Estados territoriais individuais não está mais assegurada e a relação de dominação entre países ricos e pobres é sem precedentes); econômicos (a questão ambiental gera lucros e algumas formas de empregos); social

(suscita uma redefinição de rumos do modo de produção econômico, face aos excluídos pelo desemprego estrutural, pelo largo crescimento demográfico e o surgimento de alterações climáticas geradoras de catástrofes) e, finalmente, a preservação humana como espécie.

Os empresários continuam com seus objetivos de ampliação de mercado, adotando alternativas técnicas para questões que fogem desse campo.

Costa (2007) comenta o relatório de Kyoto em 2001, com informações do iminente aquecimento global, recusado pelos Estados Unidos da América (EUA) e assinado pela Rússia. Por outro lado, o colapso econômico do início da década de 1990 praticamente dispensou, até agora, da necessidade de conter as emissões de gases de combustíveis fósseis. Naquele protocolo, estava previsto como probabilidade para o aquecimento global 66% de confiança, o que foi pretexto para neoconservadores comprometidos com a indústria do petróleo e sua mídia o desprezassem como “especulação alarmista”.

Costa (2007), salienta também que o relatório do Painel Intergovernamental das Alterações Climáticas (IPCC) da ONU, do dia 02 de fevereiro de 2007, produzido por 3.750 cientistas de 154 países foi impressionante, mas o diagnóstico, o prognóstico e a terapia recomendada pouco mudaram em relação ao de 2001. A novidade crucial é só uma: a expressão “muito provável”, definida como 90% de certeza, aplicada à afirmação de que o aquecimento (de cuja existência já ninguém duvidava), se deve sobretudo à atividade humana (consumo de combustíveis fósseis, destruição de florestas e outras) e não a causas naturais.

Tentar conter o difícil crescimento dos países periféricos pode fazer pouca diferença para o tamanho da catástrofe e chineses e sauditas lutaram para reduzi-la à probabilidade de 66%, como no relatório de 2001 e negar o avanço na precisão e credibilidade das projeções. Entretanto, até os EUA e a Austrália, que rejeitaram o protocolo de Kyoto, coligaram-se com os cientistas e Pequim e Riad tiveram que ceder. Os chineses têm razão ao recusarem ser responsabilizados pela maior parte do problema, pois os EUA, com meros de 5% dos habitantes do globo, ainda respondem por 25% das emissões.

Segundo Costa (2007), é hipocrisia pedir aos chineses e a outros povos para reduzirem suas emissões de gases fósseis se significa proibi-los de aproximar-se do padrão de vida do qual o Ocidente goza há cinquenta anos. Os países ricos têm obrigação de conter sua própria emissão, bem como de ajudar os demais a se desenvolverem sem a depredação

dos recursos naturais, proposta que tem que ser discutida na arena política, não na científica.

O aquecimento global constituir-se-á em mais um marco dentro das tendências que fundamentam o sistema de gestão ambiental (SGA).

Inúmeras pesquisas apontaram resultados que ilustram historicamente fases e movimentos que contribuiram na consolidação da ferramenta SGA que de acordo com Layrargues (2000), se implantado nas empresas, tornar-se-á o elemento responsável pela adequação dos interesses empresariais privados à manutenção da qualidade ambiental coletiva e permitirá um significativo avanço na relação entre empresa e meio ambiente. Na seqüência, serão expostos fatores, fases, tipologias etc. que deram sustentação ao surgimento do SGA.

## 1.2 – FATORES E EVOLUÇÕES DAS ESTRATÉGIAS

Embora haja uma tendência geral, a evolução ocorre diferentemente em cada organização. A seguir ao apresentado, modelos propostos por estudiosos e pesquisadores, alguns já citados em etapas anteriores deste estudo, cujos resultados apontam tendências que ajudaram a fundamentação do SGA.

### 1.2.1 Os modelos de ambientalismo de Hoffman

Hoffman (2000 e 2001), pesquisou a indústria química e petrolífera entre 1960 e 1993, buscando entender como essas indústrias passaram de um comportamento de veemente resistência ao ambientalismo para um mais pró-ativo, e como essa transformação ocorreu.

Estudando a evolução dos atores e das instituições associadas a cada indústria, Hoffman (2000 e 2001) identificou quatro distintos períodos no ambientalismo corporativo:

a) ambientalismo industrial (1960-1970), que focava a resolução interna de problemas como um adjunto para a área de operações (o foco, portanto, era a indústria e havia um otimismo tecnológico de que os problemas ambientais poderiam ser resolvidos pela empresa sem a interveniência governamental);

b) ambientalismo regulatório (1970-1982), cujo foco era a conformidade com as regulamentações, dada a imposição externa de novas leis ambientais cada vez mais rigorosas e o declínio da influência da indústria no campo organizacional;

c) ambientalismo como responsabilidade social (1982-1988), que visava a redução de poluição e minimização de resíduos dirigidos externamente por pressões de movimentos ambientalistas e iniciativas voluntárias;

d) ambientalismo estratégico (1988-1993), que enfatizava a integração de estratégias ambientais pró-ativas com base na administração superior, em razão de interesses econômicos que se desenvolveram associados às questões ambientais das empresas.

Segundo esses estudos, eventos externos dirigiram a transição de uma fase para outra, como a publicação do livro *Silent Spring* de Rachel Carlson em 1962, a descoberta do buraco na camada de ozônio ou a imposição de novas regulamentações mais rigorosas. Por outro lado, de uma fase para outra houve uma expansão no campo organizacional. Por exemplo, a indústria atuava praticamente sozinha durante a primeira fase; na segunda, o governo tornou-se um ator importante; na terceira as mudanças eram dirigidas por associações de indústrias e organizações não-lucrativas; e ao passo que investidores, companhias de seguro e competidores apareceram como forças importantes na última fase. Para Souza (2002) o desenvolvimento do ambientalismo corporativo constituiu um produto da coevolução de instituições externas e das estruturas e estratégias internas da organização.

### 1.2.2 Tipologia quanto ao foco das estratégias ambientais de Gilley

Além das tipificações que classificam as estratégias quanto à forma como elas respondem às pressões e demandas ambientais, existem também algumas que tratam da forma que elas assumem e da trajetória que seguem. Apesar de algumas variações, em geral, os autores identificam dois tipos de trajetórias nas estratégias ambientais: as direcionadas a processos e as direcionadas a produtos.

Gilley (2000) realizou estudo com base em 71 comunicações de iniciativas ambientais publicadas no *Wall Street Journal*, entre 1983 a 1996, e as classificou como iniciativas ambientais dirigidas para processos (*process-driven*) e iniciativas ambientais dirigidas para produtos (*product-driven*).

As iniciativas ambientais dirigidas para processos visam a minimização dos impactos ambientais dos processos da organização, e pode ocorrer de vários modos, seja usando *inputs* reciclados ou de baixo impacto ambiental, redesenhando seu processo de produção e/ou sistema de distribuição, ou reduzindo resíduos.

Já as iniciativas ambientais dirigidas para produtos podem ocorrer de dois modos: por meio da criação de novos tipos de bens e serviços ambientalmente saudáveis, ou mediante a redução do impacto ambiental dos bens e produtos existentes.

Pode-se dizer que

Os investidores, em geral, reagem mais favoravelmente às iniciativas dirigidas para produtos, possivelmente pelo maior efeito sobre a reputação da empresa. Muitas mudanças em processos são impostas pelas agências de regulação (ou podem parecer ser), de modo que podem ser interpretadas mais como uma punição à empresa do que como uma ação pró-ativa e, desta forma, até mesmo um efeito negativo sobre a sua reputação. De outro lado, a reação dos investidores indica que a introdução de produtos de menor impacto ambiental ou o aprimoramento dos já existentes, tende a melhorar a reputação da empresa e, assim, capacitá-la alcançar estratégias de diferenciação ambientalmente sustentáveis. (SOUZA, 2002, p. 16)

### 1.2.3 – Fases das estratégias ambientais de Sharma

Sharma (2000), estudou a evolução das questões ambientais empresariais por meio de pesquisa com sete empresas do setor petrolífero canadense. Tendo como meta central do trabalho identificar os fatores associados com a resposta das organizações às questões ambientais e os mecanismos por meio dos quais esses fatores operam, diversos autores subdividiram a evolução das estratégias ambientais em quatro fases: gestação, politização, legislação e litigação.

Na fase de gestação (1980-1985) tanto a intensidade regulatória quanto a preocupação pública com a preservação ambiental eram de baixo nível. Contudo, grupos ambientalistas mobilizaram-se naquele neste período para aumentar a consciência social sobre os danos ambientais causados pelas indústrias de petróleo.

Na fase de politização, (1986-1987) o meio ambiente tornou-se incrementalmente importante nos debates de políticas públicas, e as agências governamentais incumbiram-se de revisar as regulamentações e recomendaram que elas fossem racionalizadas e

intensificadas. As empresas tinham pouco interesse nas questões ambientais e, na sua maioria, apenas se limitavam a atender à legislação.

Durante a fase legislativa (1988-1992) intensificou-se dramaticamente a preocupação pública com o meio ambiente em razão de vários eventos críticos que ocorreram no período, como alguns acidentes ambientais bastante divulgados (o derramamento de petróleo da Exxon Valdez por exemplo), a descoberta do buraco na camada de ozônio, os recordes de temperatura alcançados na América do Norte e Europa e interpretados como um sinal de aquecimento global, dentre outros. Grandes acordos e conferências internacionais, como o Protocolo de Montreal e o Relatório Brundtland, também contribuíram para o acirramento da pressão da opinião pública e das regulamentações sobre as organizações. Vários administradores das organizações estudadas foram unânimes na opinião de que a motivação para a redução de riscos ambientais naquele período era evitar perturbações e perdas financeiras.

Por fim, na fase de litigação (1993 em diante) o nível de preocupação pública com as questões ambientais permaneceu alto e, em 1993, regulações federais e provinciais foram consolidadas e os administradores passaram a ser considerados responsáveis criminalmente pelos acidentes e danos ambientais causados por suas companhias, sendo esse o grande evento crítico da fase. Essas regulamentações causaram pânico, pois representavam perda pessoal para os gestores das empresas, obrigando-as a incorporar definitivamente as preocupações ambientais em suas decisões e ações (Souza, 2002).

#### 1.2.4 As fases de internalização da gestão ambiental na empresa de Donaire

Em estudo denominado A internalização da gestão ambiental na empresa, focando a variável ecológica, Donaire (1996) delimitou sua análise aos seguintes itens:

- a) processo de implantação de atividade/função ligada à variável ecológica da empresa;
- b) origem, desenvolvimento e posicionamento dessa atividade/função na estrutura organizacional;
- c) influência da variável ecológica na organização.

A observação de Donaire (1996) permitiu verificar que, embora a importância e o respeito da atividade/função ecológica varie de empresa para empresa, sobretudo em razão



do apoio a ela propiciado pela alta administração, de maneira geral existe certa sistemática em seu processo de implantação que pode ser descrita em três fases distintas.

A fase 1 é considerada a fase da percepção e tem início quando a alta administração passa a admitir que a variável ambiental é importante e deve ser considerada nos processos de planejamento e tomada de decisão. Nessa etapa a empresa permanece muito mais no discurso do que na ação, uma vez que os escalões inferiores ainda não incorporaram essa nova filosofia.

A fase 2 é denominada fase do compromisso. Seu início é caracterizado pela contratação de assessoria especializada para lidar com a questão ambiental, marcando de forma clara a preocupação da cúpula da empresa em implantar nos níveis hierárquicos inferiores um comportamento responsável em relação ao meio ambiente. Contando com orientação especializada, os gerentes de linha passam a inserir em seu processo de tomada de decisão a avaliação da variável ecológica que se disseminará para os escalões subalternos.

A fase 3 é considerada a fase da ação efetiva, e apresenta como característica a preocupação com o meio ambiente, que passa a ser um valor da empresa, explicitado de forma pública como um de seus objetivos fundamentais. Essa atitude insere-se na cultura da organização e passa a alterar padrões de desempenho, modificando processos e produtos e propiciando a formalização de compromissos efetivos em relação à questão ambiental. A atividade/função ecológica instala-se na estrutura organizacional como importante função da administração, interferindo no planejamento, no processo de decisão e na discussão de políticas e planos de ação. Fica evidente, nessa fase, que o equacionamento da questão ambiental na empresa é responsabilidade de todos os seus empregados, do presidente ao mais humilde trabalhador, acentua Donaire (1996).

#### 1.2.5 Tipologias e estratégias ante as pressões ambientais de Brockhoff e Chakrabarti

É importante notar que as organizações percebem e respondem de forma diferente às pressões ambientais, em face do que este pretende apresentar alguns estudos empíricos que resultaram em tipificações das estratégias ambientais, suas razões e implicações. Em geral, as tipificações centram-se na forma como as organizações respondem às pressões ambientais e quanto ao foco das ações.

Quanto à sua forma, em um estudo realizado em duas indústrias químicas, uma norte-americana e, outra, alemã que visava tipificar as estratégias ambientais empresariais, Brockhoff e Chakrabarti (1999) identificaram quatro tipos de organizações quanto às suas respostas estratégicas às pressões ambientais: as defensoras de portfólio, grupo composto pelas maiores organizações do setor que dão grande importância em responder às regulamentações ambientais assim como em antecipar novas regulamentações e padrões (quase todas as empresas do grupo têm uma política ambiental explícita); as escapistas, que atendem às regulamentações mas que conferem pouca importância à antecipação de normas e padrões, e buscam abandonar mercados correntes para explorar novos mercados (poucas têm uma política ambiental explícita); as organizações inativas ou indiferentes, de tamanho médio que envolvem baixo risco ambiental e pequeno potencial de mercado para bens ambientais (têm uma política explícita mas não parecem fazer uso dela); e as ativistas, semelhantes às defensoras de portfólio, mas que dão grande importância na exploração de novos mercados.

Os autores ressaltam que as diferentes estratégias ambientais não são simplesmente uma resposta a pressões ambientais diferenciadas (mas uma resposta diferenciada a pressões ambientais semelhantes), uma vez que não foi encontrada nenhuma diferença significativa nos grupos de estratégias entre os dois países pesquisados.

#### 1.2.6 Tipologia para estratégias ambientais de Miles e Covin

Miles e Covin (2000) estabelecem uma outra tipologia para as estratégias ambientais. Segundo esses autores, existem basicamente dois modelos (que os autores chamam de filosofias de comportamento organizacional): o modelo da conformidade e o modelo estratégico de gestão ambiental. O modelo de conformidade sugere que as organizações apenas cumpram todas as regulações e leis aplicáveis, visando maximizar o retorno para os investidores. Por este modelo, as despesas ambientais são vistas como custos ou taxas para conduzir os negócios em uma sociedade, e nunca como um investimento no desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Os autores afirmam que o modelo de conformidade tende a ser usado quando as organizações atuam em um mercado de *commodities*, em que as vendas são dirigidas pelo preço, e a diferenciação não é significativa. Já o modelo estratégico considera as despesas ambientais como investimentos na criação de vantagens competitivas, em que a criação de valor por meio de uma estratégia

baseada na diferenciação é o principal foco. Assim, para os autores, organizações que atuem em mercados de produtos altamente diferenciados tendem a adotar um modelo estratégico de gestão ambiental.

### 1.2.7 Estratégias de resposta ambiental de Sharma

Segundo Sharma (2000), analisando as estratégias de resposta ambiental de sete organizações canadenses do setor de petróleo durante um período de quinze anos, classificou-nas em reativas e pró-ativas. Estratégias reativas são adotadas pelas empresas que simplesmente abdicam de decidir acerca de como a organização deve manusear as questões ambientais em favor de forças institucionais coercivas. Ações ambientais não são tomadas até que sejam impostas externamente, e visam apenas manter a conformidade com as regulamentações ambientais e com práticas industriais aceitas (cinco organizações estavam neste grupo). Estratégias pró-ativas são adotadas por organizações que usavam as estratégias ambientais para criar vantagem competitiva. As estratégias ambientais destas organizações visam não apenas administrar a imagem, identidade e reputação organizacional, mas também obter vantagens por agir na formação de padrões e regulações industriais em um domínio incrementalmente importante. Os administradores dessas empresas percebem as estratégias ambientais como fonte de melhoria da imagem corporativa, de diferenciação de produtos, redução de custos, melhoria na produtividade, e de inovação mediante a reengenharia de vários processos operacionais.

De acordo com Souza (2002)

neste estudo, o autor conclui que as estratégias ambientais (pró-ativas ou mais reativas) são uma função da percepção que os administradores têm da questão ambiental, se uma ameaça ou uma oportunidade. A orientação destas estratégias é uma questão cognitiva dos administradores quanto ao significado da questão ambiental, se representa perdas ou ganhos, ameaças ou oportunidades, se são controláveis ou incontroláveis, se são negativos ou positivos (...). Foram observadas entre empresas dos dois grupos estratégicos: quanto ao tempo de resposta e a legitimação destas questões (...). Quanto ao tempo de resposta, as organizações reativas não acreditaram na urgência nem na durabilidade das demandas ambientais que se colocavam, e adotaram uma postura de “esperar para ver” e seguir as regulamentações. As organizações pró-ativas e reativas tiveram uma postura contrária, compreendendo estas demandas como duráveis e urgentes. Quanto à legitimidade, as organizações pró-ativas desenvolveram uma “visão de futuro”

para a questão ambiental, inclusive incluindo-a na missão corporativa, que colocou a preservação ambiental como uma questão legítima de ação. (SOUZA, 2002, p.13).

#### 1.2.8 – A tipologia *Greening* corporativo de Winn.

A tipificação adotada por Winn (2000), representa um detalhamento maior de algumas apresentadas anteriormente. Essa tipologia é importante por que diferencia as estratégias entre deliberadas e emergentes, e também entre estratégias deliberadas realizadas e não-realizadas. Por meio de uma pesquisa do tipo *survey* com 135 empresas alemãs do setor de embalagens, a autora classificou o que ela chamou de *greening* corporativo em quatro tipos: reativo deliberado, não-realizado, ativo emergente, e pró-ativo deliberado.

No *greening* reativo deliberado, a administração superior mostra fraco compromisso com o ambiente, o qual em geral não é visto como responsabilidade da companhia. No *greening* pró-ativo deliberado, observa-se tanto compromisso da administração quanto a implementação de ações ambientais na organização. No *greening* não-realizado as questões ambientais são consideradas em todas as decisões funcionais e como objeto de comprometimento da administração superior, porém, não se pode visualizar essa responsabilidade nas suas ações. No *greening* ativo emergente, as organizações são pró-ativas em relação às questões ambientais, se elas administram o *greening* de seus fornecedores e de seus produtos, têm a prevenção como parte das capacidades organizacionais, geram inovações ambientais em produtos, além de monitorar a sua própria performance ambiental e engajam-se em planejamento e monitoramento de atividades externas para antecipar futuras regulamentações e questões ambientais emergentes.

Segue abaixo tabela com os mesmos autores/pesquisadores que compuseram os Fatores e Evoluções das Estratégias e suas tendências/iniciativas considerando se eram direcionados para o Estado, legislação, sociedade e organizações.

A figura 01 apresenta as tendências que compuseram os fatores e evoluções das estratégias, presentes a partir do ano de 1960 até 2007.

Figura 1 Tendências e características dos fundamentos do sistema de gestão ambiental (SGA).

<b>Década</b>	<b>Tendências</b>	<b>Características</b>	<b>Principais Autores</b>
1960 - 1970	<b>Ambientalismo industrial</b>	Resolução interna para as áreas de operações, o foco era a indústria e havia o otimismo tecnológico, sem intervenção governamental.	HOFFMAN (2000 e 2001)
	<b>Rotulagem ambiental</b>	Produtos com etiquetas de advertência	CORREIA (1998)
	<b>Governantes como árbitros</b>	Os administradores viam relação entre meio ambiente e empresa como restrição regulatória e adaptação resistente.	SOUZA (2002)
1971 - 1980	<b>Ambientalismo regulatório</b>	Conformidade com as regulamentações - imposição de leis mais rigorosas - declínio da influência da indústria no campo organizacional.	HOFFMAN (2000 e 2001)
	<b>Acordo entre membros do OCDE - PPP</b>	Organização para cooperação e desenvolvimento econômico. Políticas ambientais pautadas no princípio poluidor pagador (PPP): Elevação do preço do produto ambientalmente mais nocivo.	SANCHES (1997)
1981 - 1990	<b>Ambientalismo como responsabilidade social</b>	Redução da poluição e minimização de resíduos por pressões de movimentos ambientalistas.	HOFFMAN (2000 e 2001)
	<b>Ambientalismo estratégico</b>	Estratégias ambientais pró-ativas, elaboradas pela administração superior - interesses econômicos associados às questões ambientais	
	<b>Iniciativas ambientais dirigidas para processos</b>	Minimização dos impactos dos processos da organização ( <i>process - drivem</i> ). Novos tipos de bens e serviços ambientalmente saudáveis ( <i>product - drivem</i> ).	GILLEY (2000)
	<b>Fase de gestão</b>	Intensidade regulatória. Preocupação pública com preservação ambiental de baixo nível. Grupos de ambientalistas reagem contra indústria de petróleo.	SHARMA (2000)
	<b>Fase de politização</b>	Importância do meio ambiente nos debates de políticas públicas. Racionalização e intensificação das regulamentações pelas agências governamentais. Empresas limitavam-se atender à legislação.	
<b>Fase legislativa</b>	Derramamentos de petróleo, buraco na camada de ozônio, recordes de temperatura - sinal de aquecimento global - protocolo de Montreal e o Relatório de Brundtland, contribuíram para a pressão da opinião pública sobre as organizações.		

Fonte: quadro elaborado pelo autor deste trabalho.

Figura 1.1 Tendências e características dos fundamentos do sistema de gestão ambiental (SGA).

<b>Década</b>	<b>Tendências</b>	<b>Características</b>	<b>Principais Autores</b>
1991 - 2000	<b>Fase de litigação</b>	Aumento da preocupação pública, regulações federais consolidadas, administradores responsabilizados criminalmente por acidentes e danos ambientais.	SHARMA (2000)
	<b>Internalização / fase da percepção</b>	Alta administração admite importância da variável ambiental nos planejamentos e tomadas de decisão. Mais discursos do que ações (escalões inferiores não incorporam essa filosofia).	DONAIRE (1996)
	<b>Internalização / fase do compromisso</b>	Assessoria especializada para questões ambientais. Gerentes de linha passaram a fazer a variação ecológica em seus processos.	
	<b>Internalização / fase da ação efetiva</b>	Meio ambiente como um valor da empresa. Interesse pela cultura da organização e alteração de padrões de desempenho. Equacionamento da questão ambiental como responsabilidade de todos - do presidente ao mais humilde empregado.	
	<b>Defensores de portfólio</b>	Grupo de maiores organizações do setor químico (americanas e alemãs) respondem às novas regulamentações, e se antecipam a elas com políticas ambientais explícitas.	BROCKHOFF / CHAKRABARTI (1999)
	<b>Escapistas</b>	Atendem às regulamentações, mas dão pouca importância à antecipação de normas e padrões. Abandonam mercados para buscar novos; poucas com políticas ambientais explícitas.	
	<b>Inativas / indiferentes</b>	Organizações com baixo risco ambiental e pequeno potencial de mercado para bens ambientais, têm políticas explícitas mas parecem não fazer uso delas.	
	<b>Ativistas</b>	Semelhantes aos defensores de portfólio, mas que jogam grande importância na exploração de novos mercados.	MILES / COVIN (2000)
	<b>Tipologia - modelo de conformidade</b>	Organizações apenas cumprem as regulações e leis. Despesas ambientais vistas como custo.	
	<b>Tipologia - modelo estratégico</b>	Despesas ambientais vistas como vantagens competitivas.	SHARMA (2000)
	<b>Estratégias reativas</b>	Organizações canadenses do setor do petróleo, cujas ações ambientais, não eram tomadas até que fossem impostas externamente e visavam manter a conformidade com as regulamentações ambientais.	
	<b>Estratégias pró-ativas</b>	Usam para criar vantagem competitiva (administravam a imagem, identidade e reputação organizacional).	WINN (2000)
	<b>Greening reativo deliberado</b>	Administração superior mostra fraco compromisso com ambiente, não-responsabilidade da organização.	
	<b>Greening pró-ativo deliberado</b>	Compromisso da administração superior quanto à implementação de ações ambientais.	
<b>Greening não-realizado</b>	Questões ambientais como objeto de comprometimento da administração superior, mas não se visualiza esta responsabilidade nas suas ações.		
	<b>Greening ativo emergente</b>	Produtivas em relação às questões ambientais. Administram o <i>greening</i> de fornecedores e de seus produtos, têm a prevenção como parte das capacidades organizacionais. Monitoram sua performance e antecipam futuras regulamentações.	
2001 - 2007	<b>Aquecimento global I</b>	Protocolo de Kioto citou o iminente aquecimento global, recusado pelos EUA, responsável por 25% dos gases fósseis.	ONU COSTA (2007)
	<b>Aquecimento global II</b>	Relatório do Painel Intergovernamental das Alterações Climáticas (IPCC) da Organização das Nações Unidas (ONU), produzidos por 3.750 cientistas de 154 países.	

Fonte: quadro elaborado pelo autor deste trabalho.

Na seqüência, a figura 2 sintetiza as tendências e iniciativas expostas no quadro acima, que por terem ficado apenas no campo das intenções e nas ações maquiadoras da realidade, tornaram o planeta Terra, de forma irreversível, mais aquecido.

Figura 02 – Cronologia das tendências que fundamentaram o SGA e seu direcionamento para o Estado / legislação / sociedade e organização.

	Tendência / Iniciativa		Autor	
	Estado / Legislação / Sociedade	Organização		
Década de 1960		Ambientalismo industrial	Hoffman (2000 e 2001)	
	Rotulagem ambiental	Rotulagem ambiental	Correia (1996)	
	Governantes como árbitros		Souza (2002)	
Década de 1970	Ambientalismo regulatório		Hoffman (2000 e 2001)	
		Acordo entre membros do OCDE e PPP	Sanches (1997)	
Década de 1980	Ambientalismo como responsabilidade social	Ambientalismo estratégico	Hoffman (2000 e 2001)	
		Iniciativas ambientais dirigidas para processos	Gilley (2000)	
	Fase de gestação		Sharma (2000)	
	Fase de politização			
	Fase legislativa			
Década de 1990	Fase de litigação		Sharma (2000)	
		Fase da percepção	Donaire (1996) (internalização)	
		Fase do compromisso		
		Fase da ação efetiva		
		Defensores de portfólio	Brockhoff / Chakrabarti (1999)	
		Escapistas		
		Inativas / indiferentes		
		Ativistas		
		Modelo de conformidade	Modelo estratégico	Miles / Covin (2000) (tipologias)
		Estratégias reativas	Estratégias pró-ativas	Sharma (2000)
		Reativo deliberado	Winn (2000) (greening)	
		Pró - ativo deliberado		
		Não realizado		
		Ativo emergente		
Início do Século XXI (2001 a 2007)	Relatório de Kioto		ONU Costa (2007) (aquecimento global)	
	Painel IPCC			

Fonte: quadro elaborado pelo autor deste trabalho.



Nas décadas de 1960, 1970 e 1980 o Estado, as legislações e a sociedade imprimiram pressões sobre as organizações, que as obrigaram na década de 1990 a reagir e ampliar o *marketing*, a prática de balanços sociais, a esboçar o respeito ao consumidor e ao meio ambiente. Tais esforços objetivaram, por meio de seus projetos ambientais, a manutenção de seus lucros e ampliação do mercado, conquistando a confiança do consumidor e as ações desenvolvidas visaram estratégias de *marketing* e conquista de mercado. No início do século XXI, precisamente em 2007, o aquecimento global por causa dos resíduos de combustíveis fósseis, deixou transparente que os pseudos esforços da década anterior tiveram um caráter apenas instrumental.

Conforme Hobsbawm (2004), as operações de uma economia capitalista jamais são suaves e sua história no mundo desde a Revolução Industrial tem sido de acelerado progresso técnico, de contínuo e irregular crescimento econômico e de crescente globalização, ou seja, de uma divisão mundial cada vez mais elaborada e complexa do trabalho e uma rede cada vez maior de fluxos e intercâmbios que ligam todas as partes da economia mundial ao sistema global.

Os fatores e evoluções das estratégias utilizados pelos países do primeiro mundo estão harmonizados com os interesses do mercado mundial, que como um processo de colonização, impõe sua lógica aos países subdesenvolvidos.

Os países subdesenvolvidos, sem terem experimentado os estágios de desenvolvimento sócio-político-econômico-cultural que colocaram os países do primeiro mundo como hegemônicos, prematuramente assumem práticas impostas pela globalização, sem condições de relacionarem-se simetricamente com os atuais dominadores.

Despreparados e tecnologicamente dependentes dos países ricos, os países em desenvolvimento estão fadados a responderem pela destruição do planeta sem ter participado dela e sem possibilidades de se auto-determinarem pois não houve equanimidade nas relações com os primeiros, para que política e economicamente pudessem se auto-sustentar. Enquanto a questão ambiental não for tratada no campo político, a solução dos problemas será postergada indefinidamente.

Segundo Leis, In: *International Standart Book Number (ISBN)*, 1995, a política ambiental, entendida em sentido mais amplo, não pode ser separada de uma discussão dos valores que regem a sociedade. Ela demanda uma mudança profunda do comportamento e da mentalidade de todos os atores, sejam eles pertencentes ao mercado, ao Estado ou à

sociedade civil. A importância do ambientalismo na política mundial consiste, precisamente, em tornar amplamente visível e inegável a necessidade de mudança, de ajuste entre a realidade, as consciências e as expectativas.

Toda implantação de novos programas, de práticas de modismos ou de quaisquer outras ações voltadas para o meio ambiente gera impactos internos nas organizações. Elas se vêm impelidas a estruturarem-se, sob pena de verem comprometido seu potencial competitivo diante de outras organizações.

### 1.3 A QUESTÃO AMBIENTAL E AS ORGANIZAÇÕES

As organizações passaram a sofrer, de forma intensa, pressões que até o início da década de 1970 eram inimagináveis. O lucro continuou objetivo de todas elas, mas em muitos países, as que continuaram lucrando sem demonstrar preocupações com o meio ambiente receberam sanções dos poderes constituídos e da própria sociedade que adquire bens ou contratam seus serviços.

De acordo com Rosen (2001) e Souza (2002), há basicamente três razões para que as organizações tenham buscado melhorar a sua performance ambiental: primeiro, o fato de o regime regulatório internacional obedecer às exigências crescentes em relação à proteção ambiental; segundo as mudanças ocorridas no mercado (tanto de fatores quanto de produtos – pressão de acionistas, investidores, bancos e a busca de melhor reputação); terceiro, as crescentes descobertas de nível científico e a divulgação das e conseqüências dos danos ambientais e a pressão dos consumidores.

É natural, portanto, que a intensa regulamentação imponha uma pressão sobre as organizações, muitas vezes maior do que outros fatores, sobretudo quando se analisam aquelas com alto índice de poluição.

Segundo Donaire (1999), o fato de o meio ambiente ter sido considerado um recurso abundante e classificado na categoria de bens livres, daqueles bens para os quais não há necessidade de trabalho para sua obtenção, dificultou o estabelecimento de certo critério em sua utilização e tornou disseminada a poluição ambiental, que passou a afetar a totalidade da população, por meio de uma apropriação socialmente indevida do ar, da água ou do solo.

Os dados que se seguem apontam, porém, uma mudança no comportamento do consumidor:

Nos Estados Unidos, os consumidores verdes representam 37% da população, enquanto em países europeus, como Suíça, Alemanha e Inglaterra, já são 50%. Na Inglaterra, dois de cada cinco cidadãos vão ao supermercado com uma lista de produtos verdes à mão. O *marketing* ecológico passou a ser o código-chave, a palavra mágica e, mais do que isso, compromisso e obrigação das empresas que se pretendem modernas e competitivas. A consciência ecológica por parte das empresas resultou, também, na mitificação do conceito de qualidade do produto, que agora precisa ser ecologicamente viável. Recente estudo americano concluiu que, no primeiro semestre de 1990, 9,2% dos produtos introduzidos no mercado eram anunciados verdes, enquanto em 1989 estes constituíam apenas 0,5% (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2004, p. 7).

As transformações ocorridas no mundo, inevitavelmente, provocam pressões no âmbito das organizações. Uma nova ferramenta foi gestada e ampliou os sub-sistemas da administração de empresas: a gestão ambiental, a qual, considerada uma das mais poderosas ferramentas de qualidade, excelência e gestão da imagem para uma organização, não só sustenta parte da responsabilidade da organização perante a sociedade, como é também um fator crítico de competitividade.

Para Hoffman (2000), muitas organizações, ao obterem boa performance ambiental com boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, estão começando a influenciar as normas de práticas corporativas e transformando o ambientalismo de algo externo para algo que está no interior do sistema de mercado e que é central para os objetivos das empresas.

Uma outra força exógena é a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, criada com princípios relativos à gestão do ambiente, e que representa para as organizações aspecto de importância vital do desenvolvimento sustentável. Ela foi oficialmente divulgada em 1991, por ocasião da Segunda Conferência Mundial da Indústria sobre a Gestão do Ambiente WICEM II, conforme Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004). Segundo esses autores,

a Carta Empresarial considera que as organizações versáteis, dinâmicas, ágeis e lucrativas devem ser a força impulsora do desenvolvimento econômico sustentável, assim como a fonte da capacidade de gestão e dos recursos técnicos e financeiros indispensáveis à resolução dos desafios ambientais. As economias de mercado, caracterizadas pelas iniciativas empresariais, são essenciais à obtenção desses resultados. Segundo a Carta

Empresarial, as organizações necessitam partilhar do entendimento de que deve haver um objetivo comum, e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente como para as gerações futuras (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2004, p. 31).

Como atribuir à economia de mercado a força propulsora do desenvolvimento sustentável, se ela pertence essencialmente aos países capitalistas desenvolvidos e suas riquezas jamais chegaram à maioria da população pobre do mundo? Para Hobsbawm (2004), a população do terceiro mundo aumentou em um ritmo espetacular – o número de africanos, leste-asiáticos e sul asiático mais que duplicou após 1950 e o número de latino-americanos mais ainda. As décadas de 1970 e 1980 mais uma vez familiarizaram-se com a fome endêmica, com a imagem clássica da criança exótica morrendo de inanição, vista após o jantar em toda tela de TV do Ocidente.

Os países emergentes, contraditoriamente, possuem focos que nada devem àqueles de primeiro mundo e um modelo político e econômico que penaliza e degrada a sociedade e o meio ambiente.

No Brasil, a gestão ambiental ainda não foi assumida de forma adequada e, seu panorama atual caracteriza-se pela falta de articulação entre as diferentes instituições envolvidas, pela ausência de coordenação e acompanhamento e pela crônica carência de recursos financeiros e humanos para o gerenciamento das questões relativas ao meio ambiente. Na visão de Monteiro (1981), essa situação decorre da própria forma como se verificou, desde os tempos coloniais, o desenvolvimento econômico do Brasil, em que a existência de determinados ciclos de produção econômica enfatizava a exploração exaustiva dos recursos naturais.

Em pesquisa do início da década de 1990, com 48 organizações industriais brasileiras de grande porte, Neder (1992) constatou que as ações ambientais das empresas concentravam-se na modernização dos sistemas de controle da poluição, e eram frutos essencialmente das exigências crescentes das regulamentações ambientais. Além disso, as ações de gestão ambiental eram tomadas pela maioria das empresas como atividades-meio (de engenharia produtiva) e tinham pouco efeito em termos de inovações organizacionais, tecnológicas ou de produto. Essa última característica é ressaltada pelo autor, ou seja, na maioria absoluta das empresas, as ações de gestão ambiental não indicavam qualidade no

produto final, visando melhorar as suas qualidades ambientais ou de consumo. Apesar disso, o autor já apontava, no início da década de 1990, a existência no Brasil de um conjunto de empresas em que a gestão ambiental passava a integrar sistematicamente a organização, com efeitos sobre produtos, processos de trabalho, recursos humanos e o uso de insumos.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) mencionam que uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI), Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), Serviço Brasileiro para a Pequena e Média Empresa (Sebrae), no segundo semestre de 1998, já sugeria um quadro em transformação no Brasil. O estudo, efetuado em 1451 empresas de todo o país e de todos os setores e tamanhos buscou avaliar a gestão ambiental na indústria brasileira. Segundo os resultados, as exigências das regulamentações ainda figuram entre as principais razões da adoção de práticas ambientais pelas empresas. Porém, a maioria das indústrias de médio e grande porte tem na política social uma razão importante para a melhoria da performance ambiental da empresa. Destacam-se, ainda, a busca de redução de custos e a melhoria da imagem da empresa como fatores também importantes na motivação para as práticas ambientais. E embora uma parte significativa das empresas ainda tenha nas regulamentações ambientais a mais importante razão para a melhoria na performance ambiental, emerge como predominante em muitas empresas um fator interno da empresa, que é a sua política social. Da mesma forma, outros fatores endógenos, como a redução de custos e a melhoria da imagem da empresa, são influentes em um número significativo delas.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvlalho (2004), dados da mesma pesquisa revelam que metade das empresas consultadas realizou investimentos ambientais nos últimos anos, variando de cerca de 90% nas grandes a 35% nas microempresas, razões para a adoção de práticas de gestão ambiental (quase 85% das empresas pesquisadas utilizam algum tipo de procedimento associado à gestão ambiental) não foram apenas em razão da legislação, mas, sobretudo referem-se à gestão ambiental: aumentar a qualidade dos produtos; aumentar a competitividade das exportações; atender ao consumidor com preocupações ambientais; atender à reivindicação da comunidade; atender à pressão de organização não-governamental ambientalista; estar em conformidade com a política social da empresa; e melhorar a imagem perante a sociedade.

Deve-se considerar que a importância das regulamentações no direcionamento das ações ambientais das empresas se deve sobretudo ao fato de que, durante as décadas de 1980 e 1990, houve um intenso processo de criação e implementação de novas leis ambientais, em termos de número, abrangência, especificidade e rigor. No Brasil, por exemplo, até o final da década de 1970, o número de dispositivos legais ambientais federais (incluindo leis, decretos e decretos-leis) não passava de duas dezenas. Na década de 1980 foram adicionados 64 novos dispositivos legais e na década de 1990 (até 1996) outros 159 segundo apontam o governo do estado do Paraná (1991), Pinto (1996) e Souza (2002).

Ainda de acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), diante de tais transformações econômicas e sociais, uma indagação poderia emergir. A questão ambiental e ecológica não seria um mero surto de preocupações passageiras que demandaria medidas com pesados ônus para as empresas que as adotassem? Segundo os autores, dados da CNI e do Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística (Ibope) mostram o contrário: 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente. Há uma tendência de preservação ambiental e ecológica de parte das organizações, devendo continuar de forma permanente e definitiva, e os resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que:

- a) não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental;
- b) o movimento ambientalista cresce em escala mundial;
- c) clientes e comunidades em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente;
- d) a demanda e, portanto, o faturamento das empresas passam a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizarão suas preferências por produtos e organizações ecologicamente corretos.

O contexto com enfoques direcionados a um ambientalismo que, cada vez mais, prioriza sua auto-sustentabilidade, pressiona as organizações que, mesmo a reboque dos obstáculos jurídico-legais, acuadas por pressões dos consumidores, tendem cada vez mais à ações proativas, com o objetivo de saírem do paradigma do extrativismo desenfreado e assumirem o novo paradigma do desenvolvimento sustentável.

Vários são os mecanismos adotados pelas organizações para que a sustentabilidade ambiental seja compatibilizada com a competitividade imposta pelo modo de produção

econômico, oriundos de pesquisas, transformações internas quanto ao gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e, por fim, da gestão ambiental.

De acordo com os autores citados

entende-se por gestão ambiental um processo contínuo e adaptativo, por meio do qual uma organização define (e redefine) seus objetivos e metas relativas à proteção do ambiente e à saúde e segurança de seus empregados, clientes e comunidade, assim como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo. Para efeito metodológico, propõe-se que esse conceito seja ampliado, com a incorporação das atividades de controle estratégico das variáveis internas e externas, com a utilização, inclusive, de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho. Incluiria ainda, as decisões de ajuste e realinhamento das ações internas da organização em face das mudanças ambientais ocorridas. (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2004, p. 113).

Como prioridade, a organização deve reconhecer a gestão do ambiente como uma das prioridades e como fator determinante do desenvolvimento sustentável, e estabelecer políticas, programas e procedimentos para conduzir as atividades de modo ambientalmente seguro.

Uma organização deve procurar adotar uma visão sistêmica, global e abrangente, que possibilite visualizar o início, o meio e o fim do processo, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores por elas obtidos. O enfoque sistêmico abrange as operações, a gestão ambiental/gerenciamento ecológico, gestão estratégica e o meio ambiente, segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

O governo pode também ser um mecanismo importantíssimo no processo de conscientização dos custos ambientais e na condução rumo às mudanças comportamentais significativas e favoráveis à solidificação do SGA que tem interferido no mercado para compensar as falhas e proteger o meio ambiente.

Há também um outro instrumento de comando e controle, a serviço de uma política ambiental, utilizado pelo governo, com a finalidade de combater os efeitos da degradação do meio ambiente mediante o uso do poder de polícia do Estado. Os principais mecanismos da abordagem de comando e controle são: normas e padrões, licenças e permissões e controle do uso do solo e da água, dentre os quais, as normas e padrões são mais utilizados

na regulamentação ambiental em países desenvolvidos e em desenvolvimento, de acordo com Sanches (1997).

As normas e padrões definem os objetivos ambientais e estabelecem as quantidades de concentração de substâncias que podem ser lançadas no ar, na água e no solo ou que, eventualmente, possam estar contidas em um bem ou serviço. Para Sanches (1997), em geral, é possível identificar três tipos de normas e padrões:

1 - dizem respeito à qualidade média do meio receptor da poluição e estabelecem a quantidade máxima aceitável neste ambiente;

2 - incidem diretamente nas emissões das atividades que poluem, informando a quantidade máxima de concentração de poluentes lançada por uma fonte específica. Essas normas ou padrões podem ser categorizadas em tecnológicos e de performance. Na primeira, a tecnologia é estipulada, para que as organizações cumpram as determinações ambientais. Na segunda, adotam-se medidas de desempenho (volume ou concentração de poluentes que podem ser emitidos), existindo flexibilidade para que os poluidores escolham as alternativas que considerem mais eficientes;

3 - características dos produtos finais estabelecem requisitos mínimos em relação às substâncias contidas em um produto e à tecnologia empregada em sua elaboração.

Se não houver monitoramento, as normas e padrões de meio ambiente não pressupõem em si mesmas nenhum mecanismo econômico. Conforme notam Comune (1994) e Guimarães (1995), esse sistema tem relação com o princípio de internalização do efeito externo porque, em geral, uma multa é aplicada caso ocorram infrações. Além disso, o atendimento às normas legislativas exige modificações operacionais, o que eleva os custos das operações, identificando-os à internalização de custos ambientais. Na falta de poder de execução – ou *enforcement* – o único incentivo para o cumprimento das normas é a consciência social ou a exigência do próprio mercado.

Como enfrentar as contradições inerentes ao modo de produção econômico, reduzindo o desenvolvimento sustentável a uma simples relação de causa e efeito entre recursos captados e valores obtidos pelas organizações? Ao focar apenas o mercado como referencial para dirimir questões sociais associadas aos aspectos ecológicos legitima-se mais uma vez a prática de oferecer apenas alternativas técnicas às questões de cunho



essencialmente político. Seria ingenuidade não perceber que os esforços nesse sentido apenas maquam a realidade.

O enfoque sistêmico encara a instituição como um macro-sistema aberto que interage com o meio ambiente, como um processo que procura converter recursos em produtos, bens e serviços em consonância com seu modelo de gestão, missão, crenças e valores corporativos de uma organização.

Sem abandonar o tecnicismo, Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) assinalam que a visão de sistemas ou visão horizontal de uma organização representa uma perspectiva que permite visualizar:

- a) o cliente, o produto e o fluxo de atividades da cadeia produtiva;
- b) como o trabalho é realmente realizado pelos processos que atravessam as fronteiras funcionais;
- c) os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos os produtos/serviços.

O princípio da qualidade e sua forma de gestão compõem a sedimentação de uma filosofia combinada com o enfoque sistêmico e

poder-se-ia dizer que, contrariamente à abordagem tradicional da qualidade que atua apenas no final do processo produtivo, ou seja, na saída final do produto, sugere-se que a atuação e a gestão da qualidade ocorram ao longo de toda a cadeia de agregação de valores da organização. (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO 2004, p. 93-94).

Nesse sentido, com o meio ambiente, monta-se a estratégia de gestão que inclui o ambiental/gerenciamento ecológico, seguido da configuração organizacional e dos processos, bem como dos recursos humanos para assumi-los e a conseqüente operacionalização de todo esse conjunto de sistemas.

A organização é guiada por seus próprios critérios e *feedback* internos, mas é, em última instância, conduzida pelo *feedback* de seu mercado. A organização como um todo tem um mecanismo de controle, que é seu processo de gestão, o qual interpreta e reage ao *feedback* interno e externo, de modo que ela fique equilibrada quanto ao ambiente externo.

O Brasil, no atual sistema de globalização, vê-se na obrigatoriedade de padronizar-se, de forma sistêmica, com os países ricos, mantendo níveis altíssimos de pobreza de sua

população, pois o foco é o mercado internacional e não a superação de seus problemas sociais.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) afirmam que não se concebe na realidade atual uma organização que não esteja pelo menos sensibilizada em relação aos aspectos filosóficos e quanto aos princípios da qualidade em uma gestão ambiental. A qualidade nas organizações deve ser entendida com uma filosofia que embasa o modelo de gestão ambiental proposto. Entende-se como modelo de gestão ambiental o conjunto de decisões exercidas de acordo com princípios de qualidade ambiental e ecológica preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito da organização.

### 1.3.1 – O sistema de gestão ambiental (SGA)

O SGA representa a estratégia empresarial para a identificação, por meio de planos e programas de caráter preventivo, das possíveis melhorias a serem realizadas com o intuito de conciliar definitivamente a lucratividade empresarial com a proteção ambiental, versando tanto sobre os produtos como os processos industriais.

O sucesso do SGA depende do comprometimento da alta direção, de estar integrado ao planejamento global da empresa, do envolvimento de todos os setores e pessoas responsáveis pela sua implementação; de considerar recursos humanos, físicos, e financeiros necessários, de ser dinâmico e sofrer revisão periódica.

A adoção de um SGA representa uma mudança cultural que geralmente provoca conflitos. Se não houver uma firme e clara disposição da alta administração de apoiar as mudanças, as resistências à implementação podem tornar-se insuperáveis.

As empresas comprometidas com a conquista da melhoria contínua do seu desempenho ambiental, proporcionada pelo SGA, buscam continuamente soluções para três questões fundamentais: onde estamos, aonde queremos chegar e como chegar lá.

Os pesquisadores Lau e Ragothaman (1997) desenvolveram, em 1997, um estudo em 69 empresas norte-americanas, com o objetivo de proporcionar um sumário de estatísticas descritivas sobre questões estratégicas da gestão ambiental da indústria química dos EUA. Segundo os resultados da pesquisa, as principais forças que dirigem a implementação de programas de gestão ambiental são, em ordem de importância, as regulamentações ambientais, a reputação da companhia, iniciativas da alta administração, a

redução de custos e a demanda dos consumidores. O estudo concluiu que a maioria das empresas desenvolveu suas ações ambientais mais como resposta às regulamentações ambientais do que como uma política pró-ativa em sintonia com os interesses de toda a sociedade, o que certamente esteve relacionado ao fato de a indústria química ser um setor fortemente regulamentado por seus potenciais impactos ambientais.

Para Souza (2002),

apesar desta predominância das regulamentações como fonte de direcionamento das ações ambientais das empresas, a questão da reputação aparece como um fator também importante. Um dos mais importantes fatores, segundo o estudo, foi a “necessidade de relações públicas”. Os resultados mostraram também que a responsabilidade social das corporações está relacionada principalmente à redução de risco financeiro das empresas, na forma de redução de multas e ações judiciais. Os dados do estudo apontaram que reduzir custos e aumentar a lucratividade potencial não foram fatores importantes no direcionamento das ações ambientais das empresas estudadas. (SOUZA, 2002, p. 7 – 8)

Para assegurar um mínimo de controle, as organizações, valem-se de ferramentas que visam, em escala mundial, padronizar ações ambientais que regulam e certificam-nas do intento de oferecer seus produtos e serviços aos consumidores. No tocante ao sistema de gestão ambiental, uma das ferramentas mais presentes é a ISO14000 que será enfocada a seguir.

### 1.3.2. A Certificação ISO14000

Dentre os vários modelos de SGA, o mais utilizado no Brasil é a *International Standardization Organization* (ISO14000). A norma ISO14001 (uma extensão da ISO14000) tem por objetivo prover às organizações os elementos de um SGA eficaz, passível de integração com os demais objetivos da organização. Sua concepção foi idealizada de forma a aplicar-se a todos tipos e partes de organizações, independentemente de suas condições geográficas, culturais e sociais.

Para a ISO14001, segundo Maimon (1999), um SGA é a parte do sistema de gestão global que inclui a estrutura organizacional, o planejamento de atividades, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para o desenvolvimento, implantação, alcance, revisão e manutenção da política ambiental.

A implantação do SGA ocorre em cinco etapas sucessivas e contínuas: a) política ambiental da organização (comprometimento); b) planejamento; c) implementação e operação; d) monitoramento e ações corretivas (mediação e avaliação) e e) revisões gerenciais (análise crítica e melhoria) citou Maimon (1999).

O mercado desempenha um importante papel na motivação da mudança de comportamento e da adoção de medidas que protejam o meio ambiente e muitas soluções só serão encontradas por esse mecanismo. Para Sanchez (1997) a gestão ambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, o consumidor verde e ecologicamente correto. A empresa verde é sinônimo de bons negócios e no futuro será a única forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa.

A formação de gestores é outro aspecto a ser considerado:

Dentro dos contornos delineados pelos novos tempos, fica evidente que a preparação de executivos, dentre eles a do profissional generalista ou aquele especializado, ambos graduados por cursos de Administração ministrados em instituições de ensino superior, é requerida em todas as direções e níveis pelos quais se processa o novo padrão da gestão ambiental nas suas dimensões de conteúdo, forma e sustentação (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2004, p. 215).

Um exemplo de êxito na adoção de medidas de gestão ambiental para melhorar suas vendas e exportações é o caso da Cosipa e da Usiminas, que estão entre as três usinas siderúrgicas integradas do mundo certificadas na área de meio ambiente (ISO14001). Empresas como a Aracruz Celulose introduziram algumas medidas preventivas direcionadas a:

- a) permitir a investigação sistemática dos programas de controle ambiental de uma empresa;
- b) auxiliar a identificação de situações potenciais de problemas ambientais futuros;
- c) verificar se a operação industrial está em conformidade com as normas e padrões legais e também com os padrões mais rigorosos definidos pela empresa, conforme Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

Para os autores,

a sociedade atual está mais consciente e mais receptiva aos aspectos de *marketing* ecológico que os produtos irão lhe oferecer. É o caso de cerca de 40 empresas (Tramontina, Tok & Stock, Cickel, dentre outras) que criaram o grupo de Compradores de Madeira Certificada, com adoção de selo de procedência ambiental e social. A nova consciência ambiental surgida no bojo das transformações culturais que ocorreram nas décadas de 1960 e 1970 ganhou dimensão e situou o meio ambiente como um dos princípios mais fundamentais do homem moderno. (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2004, p. 216)

Winter (1989 *apud* Donaire, 1996), apresenta razões para a implantação de princípios da gestão ambiental: sem gestão ambiental a empresa perderá oportunidades no mercado em rápido crescimento e aumentará o risco de sua responsabilização por danos ambientais, pondo em xeque seu futuro; diretores executivos verão aumentada sua responsabilidade em face de danos ambientais, que podem ameaçar seu emprego e carreira; há a possibilidade de redução de custos; a empresa poderá melhorar sua imagem e se legitimar no mercado; poderá haver o incremento as dimensões éticas, morais etc.

Para Novaes (1991) as portas do mercado e do lucro abrem-se cada vez mais para as empresas que não poluem, poluem menos ou deixam de poluir, e não para as empresas que desprezam as questões ambientais visando maximizar lucros e socializar o prejuízo.

No entanto, as empresas no mundo não deixaram de transacionar com as empresas norte-americanas, quando o presidente Walter W. Bush em 2001 negou a assinatura do protocolo de Kyoto, que visava um maior controle de emissão de gases de combustíveis fósseis.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), o processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização e são denominadas de exógenas e endógenas. Nesse caso, a gestão ambiental é uma força exógena à organização, provoca a necessidade de mudança das organizações industriais brasileiras, visando à sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. As forças endógenas provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente. Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente

planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e comportamental existente no interior da organização.

Contemplada na estrutura organizacional e interferindo no planejamento estratégico, a gestão ambiental passou a ser uma atividade de rotina, na discussão dos cenários alternativos e na conseqüente análise de sua evolução e acabou gerando políticas, metas e planos de ação. Essa atividade da organização passou a despertar o interesse dos presidentes e diretores e a exigir uma nova função administrativa na estrutura administrativa, que possa abrigar um corpo técnico específico e um sistema gerencial especializado, com a finalidade de propiciar à empresa uma integração articulada e bem conduzida de todos os seus setores e a realização de um trabalho de comunicação social moderno e consciente, como assinalam Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

A administração ambiental está associada à idéia de resolver os problemas ambientais da empresa, carece de uma dimensão ética, e suas principais motivações são a observância das leis e a melhoria da imagem da empresa. O gerenciamento ecológico, ao contrário, é motivado por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é uma mudança de valores na cultura empresarial.

Convém ressaltar também que as normas da série ISO14000 que tratam dos sistemas de gestão ambiental compartilham dos princípios estabelecidos para sistemas da qualidade da série de normas NBR ISO9000. Os sistemas de gestão de qualidade tratam das necessidades dos clientes, ao passo que os sistemas de gestão ambiental atendem às necessidades de um vasto conjunto de partes interessadas e às crescentes necessidades da sociedade sobre proteção ambiental.

Em resumo, o sistema de gestão ambiental ancora-se nos pressupostos de uma gestão integrada, e se faz necessário o cumprimento das dimensões técnica, administrativa e psicossocial de seus gestores. Nesse sentido, as organizações devem contratar pessoas capacitadas em gestão ambiental para que possam gerenciar as questões ambientais.

PARTE II

APRESENTAÇÃO

DOS

ESTUDOS

EMPÍRICOS

## **CAPÍTULO 2 – O ESTUDO 1 – A FORMAÇÃO DE GESTORES AMBIENTAIS NA FAC**

A formação dos gestores esteve sob influência direta da FAC (nome fictício da faculdade que pós-graduou os gestores), por meio da coordenação do curso e do quadro de professores; em decorrência do que a pesquisa compõe-se de dois estudos.

O primeiro estudo teve como objetivo configurar o perfil da instituição que promoveu o curso de pós-graduação *lato sensu* denominado *Gestão Ambiental – processos gerenciais*, expor um construto teórico para a constituição da grade curricular e a sua efetiva estruturação na FAC, ilustrar as percepções acerca da gestão ambiental pela coordenação e professores do curso.

### **2.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA NO ESTUDO 1**

Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório, em que se buscou levantar as percepções da coordenadora e dos professores do curso Gestão Ambiental – Processos Gerenciais e de suas interfaces com as organizações goianas. Foi desenvolvido em duas etapas, denominadas Estudo 1 e Estudo 2 (objeto do próximo capítulo).

Para Triviños (1987) e Alves (1991) os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência acerca de determinado problema e proporcionar uma visão geral e não-enviesada dele e ainda contribuir para focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados. Esse estudo caracteriza-se ainda como descritivo, pois, de acordo com Triviños (1987), pretende descrever com exatidão as características de um dado fenômeno de determinada realidade, ou seja, deseja conhecer a sua natureza, sua composição, os processos que o constituem ou nele se realizam.

Esta pesquisa também se enquadra como qualitativa. Segundo Zanelli (2002), na pesquisa qualitativa, busca-se compreender o significado que a realidade tem para os participantes, por isso, é importante prestar atenção ao entendimento que eles manifestam, possíveis distorções e em que medida eles estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções.



Os integrantes da pesquisa qualitativa são reconhecidos como “participantes que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam”. Nesse tipo de investigação, adota-se como princípio que o entrevistado “tem um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais” (CHIZZOTTI, 2001, p. 83).

Os dados obtidos na pesquisa qualitativa não são isolados, constituem “fenômenos que não se restringem às percepções aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposição, de revelações e de ocultamentos” (CHIZZOTTI, 2001, p. 84). Dessa forma, para melhor apreender o fenômeno, faz-se necessário ir além de sua aparência imediata.

Macêdo (2001) identifica na pesquisa qualitativa alguns aspectos essenciais:

Ela é descritiva. O ambiente e as pessoas nele inserido não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. O ambiente natural é a fonte direta dos conteúdos e o pesquisador é o instrumento fundamental. A preocupação do investigador está no significado que as pessoas dão às coisas e à própria vida. Não parte de hipótese a priori, utiliza o enfoque indutivo na análise das informações. Quando o estudo é de caráter descritivo o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é provável que a análise qualitativa seja a mais indicada (MACÊDO, 2001, p.102).

Um dos tipos de pesquisa qualitativa mais relevantes é o estudo de caso. Autores, como Chizzotti (2001) e Rey (1999), afirmam que o desenvolvimento de novos paradigmas e a consequente aceitação de metodologia qualitativa permitiram que o estudo de caso passasse a constituir uma expressão de grande relevância da pesquisa quantitativa. “O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”, assinala Trivínos, (1987, p. 113).

Segundo Chizzotti (2001)

o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. (CHIZZOTTI 2001, p. 102).

Estudo de caso, de acordo com Richardson (1985), Chizzotti (2001), e Godoy (1995), é um tipo de pesquisa qualitativa que tem por finalidade retratar uma unidade ou uma

situação particular, analisando-a em profundidade, reunindo informações e detalhes, a fim de permitir a compreensão da totalidade da referida situação.

Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semi-diretivas realizadas com a coordenação, com os professores e com os alunos, análise de documentos que administrativamente fornecem dados sobre os processos de gestão do curso de pós graduação *lato sensu*.

### 2.1.1 Análise documental

Recorrer a documentos não é uma prática recente. Conforme Richardson (1999), o surgimento da comunicação escrita permitiu que a observação de um fenômeno fosse registrada em diversos tipos de documentos, possibilitando a transmissão do fenômeno de uma pessoa a outra, ou através de gerações, sem perder a confiabilidade da primeira observação.

Afirma Richardson (1999) que os órgãos públicos e privados mantêm um registro ordenado e regular dos acontecimentos mais importantes da vida social – demográficos, econômicos, educacionais, sanitários – podendo assim comprovar a grande diversidade e abrangência de documentos que se constituem em uma fonte, quase inesgotável, para a pesquisa social. Os documentos reúnem e expressam, muitas vezes de maneira dispersa e fragmentária, as manifestações da vida social em seu conjunto e em cada um dos seus setores.

Em termos gerais, a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir circunstâncias sociais com as quais podem estar relacionados.

O universo de documentos a ser escolhido pode ser determinado *a priori* desde que sejam susceptíveis de fornecer informações sobre o problema levantado. De acordo com Richardson (1999) duas são as formas básicas para estabelecer o universo de documentos a serem analisados: a) a agência que solicita o trabalho determina os documentos a serem incluídos na análise; b) o investigador formula um problema e os objetivos da pesquisa, devendo recolher os documentos capazes de oferecer as informações necessárias. Nesta pesquisa, utilizou-se a segunda forma para selecionar os documentos que seriam analisados.

Bardin (1995) comenta ainda que, na realidade

a unidade de registro existe no ponto de intersecção de unidades perceptíveis (palavra, frase, documento material, personagem físico) e de unidades semânticas (temas, acontecimentos, indivíduos), embora pareça difícil, mesmo existindo recobrimento, procurar fazer-se um recorte de natureza puramente formal, na maioria das práticas, pelo menos na análise temática, categorial e frequencial (BARDIN 1995 - p. 107).

### 2.1.2 Entrevistas

De acordo com Gaskell (2002), a entrevista é amplamente empregada nas ciências sociais, e sua abordagem qualitativa é uma metodologia de coleta de dados empírica. As entrevistas da pesquisa qualitativa são do tipo semi-estruturada e aplicadas em: a) a um só respondente – entrevista em profundidade, com questões previamente determinadas; b) a um grupo de respondentes, o grupo focal, sem conversação continuada, e com ênfase ao conhecimento do local e/ou cultura.

Nesta pesquisa, as questões do roteiro das entrevistas foram semi-estruturadas e previamente determinadas.

A entrevista visa fornecer dados básicos para compreender as relações entre atores sociais, bem como compreender detalhadamente as crenças, atitudes, valores, motivações e comportamento das pessoas em um contexto social específico (GASKELL 2002).

O uso de entrevista permite compreender o mundo dos participantes, contribuir para diferentes empenhos na pesquisa, construir um referencial para pesquisas futuras, fornecer dados para testar expectativas e hipóteses fora da perspectiva teórica específica, combinar-se com outros métodos de pesquisa e fornecer informação contextual para ajudar a explicar achados específicos. Outras disciplinas sociais em que pode ser aplicada: pesquisa comercial, pesquisa de audiência da mídia, relações públicas, *marketing* e publicidade (Bauer, Gaskell e Allum, 2002).

No tocante à preparação e planejamento de uma entrevista, Gaskell (2002) para que a entrevista tenha sucesso, é que os tópicos da entrevista,

- a) sejam planejados para alcançar os objetivos da pesquisa;

b) sua fundamentação se dê com base na leitura a respeito do assunto, um bom reconhecimento do campo, além da troca de idéias com pesquisadores mais experientes;

c) devem ser apenas um conjunto de títulos de temas a serem abordados;

d) sua linguagem deve ser simples e acessível ao entrevistado;

e) funcionar como um lembrete para o entrevistador e como esquema preliminar para análise das transcrições.

Na pesquisa qualitativa, ainda de acordo com Gaskell (2002), a seleção dos participantes não é feita da mesma forma que na quantitativa.

Com a finalidade de explorar o espectro das opiniões das pessoas e as diferentes percepções sobre o assunto da pesquisa, o pesquisador deve levar em consideração como o meio social pode estar dividido em suas opiniões em relação ao assunto em questão. O objetivo de criar critérios para a seleção é aumentar a compreensão das diferentes opiniões dos membros do meio social.

Nas palavras do autor:

Em síntese, o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista. Diferentemente da amostra do levantamento, onde a amostra probabilística pode ser aplicada na maioria dos casos, não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas, (GASKELL, 2002, p. 70).

Bauer e Gaskell (2002) afirmam que existe um sistema social que envolve a entrevista, representada por uma tríade dialógica: duas pessoas (participante e pesquisador) preocupados com um objeto, em relação a um projeto, em uma dimensão de tempo. Mesmo sendo uma relação, difere da conversação comum: é uma conversa de mais de uma hora e quem determina o assunto é o pesquisador.

Deve ser estabelecido um *rapport* antes da entrevista para que o entrevistado fique bem à vontade e possa dialogar com o pesquisador.

A entrevista individual, ainda de acordo com Gaskell (2002), é uma conversação com duração entre uma hora e uma hora e meia. O pesquisador deve estar com o seu roteiro e começar sua entrevista falando sobre a pesquisa que está fazendo, agradecer a participação do entrevistado e pedir a autorização para gravar a conversa, caso necessário. O comportamento do entrevistador é muito importante. Ele deve ser acolhedor, descontraído, atento e interessado ao que o entrevistado diz, o que garantirá boas respostas.

Os roteiros dos questionários utilizados para levantar dados dos gestores, coordenadora e professores estão no Anexo II desta pesquisa.

### 2.1.3 Técnica para análise de dados

Várias teorias podem orientar uma análise de entrevista. O primeiro passo, independente desta escolha, é a transcrição com boa qualidade, a qual deve conter todas as palavras faladas, sem características similares paralingüísticas. Para Gaskell (2002) [o objetivo da análise é procurar sentidos e compreensão. O que é realmente falado constitui dados, mas a análise deve ir além da aceitação desse valor aparente.]

(...)

Em termos práticos, a análise e interpretação exigem tempo e esforço e não existe aqui um método que seja o melhor. Na essência, elas implicam na imersão do próprio pesquisador no *corpus* do texto. No processo de ler e reler, as técnicas tradicionais empregadas, em geral com um lápis ou outros recursos simples (canetas que realcem o texto), incluem: marcar e realçar, acrescentando notas e comentários ao texto, cortar e colar, identificação da concordância no contexto de certas palavras, formas ou representação gráfica dos assuntos, fichas de anotações ou fichários de notas, e finalmente análise temática (GASKELL, 2002, p.85).

As reflexões de Sílvia Lane (2003) assinalam que existe uma estreita ligação entre a aquisição da linguagem, a aquisição do psiquismo e o papel das percepções sociais, e que a análise deve apreender o processo que produziu o fenômeno – o fato empírico do qual se iniciou.

Os dados foram analisados de acordo com a técnica de análise gráfica do discurso, proposta por Sílvia Lane (1985), com o objetivo de identificar os núcleos de pensamento, as

categorias, o sentido e a compreensão dos discursos expresso nas entrevistas construídas no espaço social ocupado pelos entrevistados.

Ao propor a estratégia de análise gráfica do discurso para a análise dos discursos, a respeito de sua realidade social, Lane (1985) tinha como preocupação básica evitar a fragmentação do discurso, mediante o corte das categorias. O desafio consistia em encontrar uma técnica de análise que possibilitasse ao pesquisador apreender a estrutura básica sobre a qual o discurso incide.

Os pressupostos que orientam a técnica são:

1 – não fragmentar o discurso, pois qualquer critério utilizado já traz em si uma interpretação externa; 2 – em consequência, as relações entre os “significantes” devem ser mantidas constantes (procurou-se utilizar preposições e conjunções como critério para definir as unidades de significação); 3 – o discurso, produto da interação entre pensamento e linguagem, se processa em espiral, havendo assim, retornos e avanços, semelhanças e diferenciações; 4 – este movimento em espiral caracteriza significações centrais e periféricas. (LANE, 1985, p. 1-2)

Esses pressupostos possibilitam construir um esquema gráfico semelhante aos elaborados nos sociogramas, obedecendo às seguintes etapas: após a transcrição das entrevistas definiram-se e enumeraram-se as unidades de significação (em geral o sujeito e o predicado). Depois se assinalaram às palavras repetidas, sem deixar de manter assinalada a relação (Lane 1985).

Utilizou-se também a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1995) que a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadoras que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

O discurso deve ser reproduzido graficamente, de forma que as setas numeradas indiquem a relação e a seqüência do discurso, possibilitando a leitura da entrevista tal como foi produzida. A configuração dos gráficos possibilita o destaque dos núcleos do pensamento, que permitem apreender o significado dos fenômenos pesquisados.

Para exemplificar o procedimento utilizado na análise gráfica do discurso, trechos da fala de alguns participantes da pesquisa de Macêdo (1999) que autora fez aos

participantes da organização foi: “Quando você pensa no seu trabalho na empresa, o que você sente?” reconhecidas por P1 (pergunta 1), P2 (pergunta 2) assim por diante. As transcrições das respostas de todos os participantes são reconhecidas por S1 (resposta do participante 1), S2 (resposta do participante 2), etc.

P1-S1 Ah, eu me **sinto bem** né, porque eu **acostumei** com a empresa, entendeu? Os procedimentos, entendeu? Eu **até** me **sinto bem**.

P1-S2 Um pouco **cansada**, é **cansativo**, é **puxado** pra nós.

P1-S3 Eu sinto **carinho** por aqui, eu **gosto** de trabalhar aqui, sinto **carinho** pela empresa, né.

P1-S4 **Alegria**

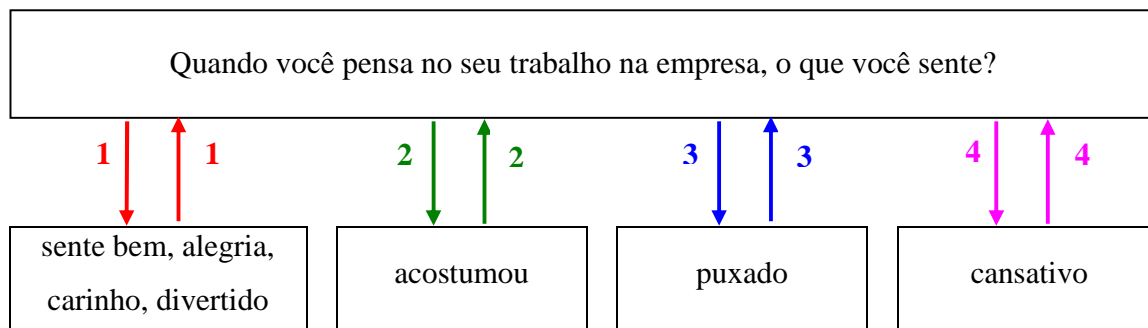
P1-S5 Eu **gosto muito** de trabalhar aqui, é **divertido**, é cansativo né, mas **gosto** de trabalhar aqui.

O núcleo induzido refere-se à idéia principal contida em cada pergunta da entrevista. No caso do exemplo exposto, seria: “Quando você pensa no seu trabalho na empresa, o que você sente?”.

Os núcleos de pensamento são ligados por setas numeradas (de cores diferentes, de acordo com o número) ao núcleo induzido e apresentados em gráficos.

Diante do núcleo induzido, emergem dos discursos dos participantes as unidades de significação (palavras ou frases que se repetem). São observadas as unidades de significação que se assemelham para serem agrupadas com base nas repetições. As unidades que obtiverem maior frequência representam um núcleo de pensamento expreso. No gráfico utilizado como exemplo, os núcleos de pensamento que emergiram foram: me sinto bem, acostumei, é cansativo, puxado pra nós, sinto carinho, gosto de trabalhar aqui, alegria, é divertido. Cada gráfico da análise do discurso refere-se a uma questão da entrevista, como no gráfico 1.

Gráfico 1 – Discurso dos participantes (S1 a S5) à pergunta: “Quando você pensa no seu trabalho na empresa, o que você sente?”



Para o estudo de caso realizado na FAC, desenharam-se todos os gráficos para facilitar a análise das respostas da coordenadora, professores e gestores, no entanto, eles não foram transcritos nesta dissertação.

## 2.2 – O CAMPO ONDE SE REALIZOU A PESQUISA

A instituição mantenedora da FAC (IMF) é uma entidade de direito privado e compõe-se de órgãos normativos e de administração. Os órgãos normativos são o Conselho Nacional, com jurisdição em todo o país e os Conselhos Regionais, com jurisdição nas bases territoriais correspondentes. Os órgãos de administração são o Departamento Nacional, com jurisdições em todo o país, e os Departamentos Regionais, com jurisdição nas bases territoriais correspondentes, citou Alcântara (1991).

A administração da IMF é exercida de forma descentralizada, gozando os Departamentos Regionais de ampla autonomia na operacionalização dos planos de ação compatibilizados com as diretrizes emanadas dos Conselhos Regionais, do Conselho Nacional e do Departamento Nacional.

Cita Alcântara (1991) que os recursos financeiros da IMF provêm de uma contribuição compulsória estabelecida por lei, calculada sobre o montante da remuneração paga pelas empresas industriais a todos os empregados. São contribuintes da IMF, além das empresas industriais, as de comunicações e as de pesca. Além dessa contribuição prevista em lei, os recursos financeiros da IMF podem originar-se de acordos, doações, subvenções, multas arrecadadas por infração de dispositivos legais e regulamentares, rendas oriundas de



prestações de serviços e mutações patrimoniais, incluindo as de locação de bens de qualquer natureza, bem como de rendas eventuais.

A autonomia dos departamentos regionais é quase completa e se exerce ao fixar as suas ações, seus planos de trabalho, as suas linhas de ação. O controle e unificação dos sistemas refere-se apenas no setor orçamentário e contábil.

A IMF, influenciada pelas doutrinas técnico-pedagógicas defendidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pelo Fundo das Nações Unidas para Educação Comunitária (UNESCO), evoluiu para um sistema de formação profissional, que exige o comprometimento de todos que estão envolvidos no processo, dele participando e integrando.

Na linha de cooperação e convênios, a IMF possui ligações externas com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com os diferentes ministérios, fundações e outras entidades do governo a nível nacional, com a OIT, com o Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional (Cinterfo), bem como intercâmbios com sistemas estrangeiros congêneres, desenvolvendo programas de cooperação técnica bilateral com vários países, como Equador, Peru, Colômbia e continente africano.

A IMF organiza seus programas por meio de quatro modalidades de ensino: a aprendizagem, que atende a uma clientela de quatorze a dezoito anos, com escolaridade mínima de quinta série do ensino fundamental; qualificação, para operários da indústria maiores de dezoito anos; habilitação, para maiores de 18 anos, em cursos integrados com currículo de ensino médio, de nível técnico e auxiliar técnico; suprimento, que atende a operários qualificados, supervisores e gerentes de empresas, visando aperfeiçoamento e reciclagem.

### 2.2.1 Alguns dados históricos da FAC

A origem da FAC deu-se com a fundação, em janeiro de 1979, do Centro de Supervisão e Gerência (CSG), que passou para Centro de Treinamento de Supervisores e Gerentes (CETRESG), tornando-se, em abril de 2004, Centro de Educação Tecnológica IMF de Desenvolvimento Gerencial (CET IMF CEDESG). A FAC foi credenciada pelo

---

A missão da IMF é assim definida: contribuir para o fortalecimento da indústria e desenvolvimento plena e sustentável do país, promovendo a educação para o trabalho e a cidadania, a assistência técnica e tecnológica, disseminação de informações e adequação, geração e difusão de tecnologia.”(FAC 2005).

MEC por meio da Portaria nº 239, de 25 de janeiro de 2005 como faculdade.

Conforme FAC (2005), as ações da Instituição de Ensino Superior (IES), são voltadas prioritariamente para a educação profissional nas modalidades de aperfeiçoamento profissional, habilitação profissional, qualificação profissional, pós graduação e superior de tecnologia, sendo as três primeiras desenvolvidas na forma presencial e/ou a distância. Executa também serviços técnicos e tecnológicos (STT), assessoria e assistência técnica e tecnológica (ATT) e informação tecnológica (IT), objetivando a melhoria de processos, desenvolvimento tecnológico e humano.

Consta no acervo documental da FAC que as ações desenvolvidas são de características gerenciais/comportamentais caracterizando a unidade diferentemente das demais do Regional de Goiás. Dentre elas, destacam-se: realização de programas de desenvolvimento de supervisores e gerentes; aperfeiçoamento de pessoal de apoio administrativo das empresas; cursos de informática, incluindo o personalizado/individualizado; implementação de Programa 5 “Ss”; preparação de profissionais para atividades de docência; realização de cursos de pós-graduação (especialização e mestrado); prestação de serviços técnicos e tecnológicos; elaboração de diagnósticos organizacionais; realização de encontros empresariais, seminários e palestras; cursos técnicos nas áreas de informática e gestão; mediação de certificação internacional nas áreas de informática, gestão e telecomunicações.

Conforme documentos da FAC, as atividades são realizadas por solicitação do cliente ou por programação aberta. No primeiro caso, na maioria das vezes, um diagnóstico de necessidade precede e define o programa a ser executado. Já no segundo caso, elaboram-se programações ao longo do ano, em um total de três edições. Para definir os cursos da programação, a FAC tem o cuidado de observar os cursos de maior procura na programação anterior, cursos novos demandados pelos clientes e registrados em lista de espera e outras tendências apontadas pelo mercado. Depois de elaborada, a programação é divulgada por meio de *folders*, faixas, *banners*, cartazes, *e-mails*, *fax*, rádio e jornal.

As metas da unidade são definidas anualmente em processo participativo, com envolvimento da equipe e são revisadas semestralmente. A base desse trabalho é a análise dos resultados anteriores, da situação atual e, sobretudo, das tendências de mercado.

---

Os dados a respeito da FAC, foram extraídos do Plano de Desenvolvimento Institucional que, por sua vez, foi elaborado pelas coordenações da IMF, que contou ainda com a colaboração do núcleo de Coordenação Pedagógica e da Diretoria da FAC, tendo sido publicado em 2005 (FAC 2005).

A FAC procura aproximar o mundo do conhecimento e das informações com o setor produtivo. A IES renova-se continuamente em razão das demandas. Atender às necessidades prioritárias das empresas é fator primordial para a FAC.

Em 1999, encerrou-se o curso de aperfeiçoamento para engenheiros civis com a formação de mais de oitenta profissionais que atuavam como gerentes, em parceria com o Sindicato da Indústria da Construção (Sinduscon). Consolidou-se com a Universidade Federal de Goiás o desenvolvimento da primeira experiência com curso de pós-graduação em Gestão e Gerenciamento e Obras. Em 2000 somaram-se às ações de pós-graduação os cursos de Especialização em Gestão Empresarial, Gestão Ambiental e Gestão da Produção parceria com a Universidade Católica de Goiás. Em seguida, novos programas de pós-graduação foram lançados, visando ocupar uma lacuna existente na oferta de qualificação e especialização para profissionais de nível gerencial. Prova disso é que, em 2001, fruto da parceria com a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a IES ofereceu mestrado profissional em Gestão de Qualidade Total. Em 2006 novos cursos foram oferecidos, como: Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura, Instrumentação e Controle Industrial e Energia e Meio Ambiente (FAC, 2005).

A FAC conta com a parceria de muitos prestadores de serviço na execução de suas atividades, cujos profissionais atuam na IES, nas instalações das empresas. Os prestadores de serviço, abrangendo as mais diversas áreas, comprovada sua experiência, são cadastrados e passam por etapas de preparação didático-pedagógica proporcionada pela própria IES.

A missão da FAC é definida como oportunizar o autodesenvolvimento às pessoas com ações educacionais e tecnológicas, contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento das organizações empresariais (FAC 2005).

Sua política de qualidade visa estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores e prestadores de serviços; disponibilizar ambientes de ensino tecnologicamente atualizados para a boa prática da educação profissional; propiciar uma estrutura educacional ágil e flexível; visar a satisfação do cliente com produtos e serviços atualizados e adequados às suas necessidades; estabelecer parcerias priorizando projetos educacionais; inovar continuamente produtos e serviços.

A seguir, será exposta a linha teórica que fundamenta a criação de cursos de pós-graduação em gestão ambiental, sua estrutura e aplicabilidade no Brasil.

## 2.3 A FORMAÇÃO DE GESTORES AMBIENTAIS NO BRASIL

No que se refere à importância do estudo de gestão ambiental no ensino de administração, a complexidade das atuais demandas ambientais que a sociedade repassa às organizações induz um novo posicionamento das organizações. Tal posicionamento, por sua vez, exige gestores empresariais que saibam conciliar as questões ambientais com os objetivos econômicos de suas organizações.

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004)

as mensagens-chave do novo padrão de gestão ambiental são: contextualizar as empresas em termos ambientais e ecológicos, propiciar ações reguladoras e legislativas ágeis e racionais por parte do governo e gerar postura ambientalista compatível com os objetivos econômicos/empresariais. Isso induz a uma situação em que a formação de recursos humanos para a gestão ambiental implica um conjunto de ações, de amplo alcance, que afetarão os sistemas atuais de formação nas diferentes áreas do conhecimento. A gestão ambiental, para um desenvolvimento que seja sustentável econômica, social e ecologicamente, precisa contar com executivos e profissionais, nas organizações públicas e privadas, que incorporem tecnologias de produção inovadoras, regras de decisão estruturadas e demais conhecimentos sistêmicos exigidos no contexto que se inserem (ANDRADE, TACHIZAWA E CARVALHO, 2004, p. 179-180).

Abordagem análoga poderia ser adotada nos cursos de especialização e *Master in Business Administration (MBA)*, de nível *lato sensu*, bem como de cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

Por essa razão, os cursos de administração, no nível de graduação, e pós-graduação, podem levar em consideração em seu currículo novas disciplinas na formação profissional do administrador, dentre elas a gestão ambiental, de acordo com a concepção de polivalência, uma vez que prevê uma formação mais sólida e abrangente obtida pela apropriação de conhecimentos gerais técnico-científicos, pelo desenvolvimento das capacidades de abstração, de reflexão e das competências sócio-comunicativas, e pela compreensão das relações sociais, políticas e econômicas que regem o mercado de trabalho.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), apontam as características dos cursos:

No caso específico dos cursos de Administração, deve-se responder não somente às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudar o enfoque do Administrador como solucionador de problemas, reprodutor das forças produtivas e das relações sociais, para promotor de novas relações produtivas e sociais dentro de um contexto maior de responsabilidade ambiental, ecológica e de desenvolvimento sustentável. Este profissional formado pelos cursos de Administração deve constituir-se em agente transformador capaz de ajustar-se com rapidez aos avanços das ciências e da tecnologia no estabelecimento de uma nova ordem econômica, social e ambiental (ANDRADE, TACHIZAWA E CARVALHO, 2004, p. 181).

As diretrizes do Encontro Nacional de Cursos (ENC-98) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), do Ministério da Educação (MEC), segundo relatório síntese, apontam que na área de administração delinea-se um perfil de administrador, possível de ser internalizado no projeto pedagógico e, por decorrência, no currículo do curso de Administração, deve-se levar em conta a:

- a) internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- b) formação humanística e a visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural no qual está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- c) formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- d) competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- e) capacidade de atuar em equipes interdisciplinares;
- f) capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

### 2.3.1 O gestor e as questões de meio ambiente

A visão integrada do mundo, da sociedade e da trajetória do ser humano requer, além da educação e conscientização permanentes, diferentes relações de produção entre

empresas e governo e entre organizações empresariais de um mesmo país, e no contexto de comércio exterior.

As empresas não podem ignorar não só restrições de caráter legal, tanto no próprio país como em nações situadas além-mar, bem como as preferências dos consumidores por produtos ecologicamente corretos pois podem perder mercados. Além de ambiental, trata-se de uma questão sobretudo econômica, já que, para se adequar às normas governamentais as organizações necessitarão fazer grandes investimentos para, assim, continuar concorrendo no mercado. Analogamente, na compra, fusão, cisão e incorporação de empresas, sua situação ambiental torna-se cada vez mais importante para a avaliação de seu ativo, passivo e valores patrimoniais em geral.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) tradicionalmente, as exigências referentes à proteção do meio ambiente eram consideradas como freio ao crescimento econômico, obstáculo jurídico-legal e demandante de grandes investimentos de difícil recuperação e, portanto, fator de aumento dos custos de produção. Meio ambiente e sua proteção, no entanto, estão convertendo-se em oportunidades para abrir mercados, baixar custos e evitar futuras restrições ao acesso a mercados internacionais.

Nos blocos econômicos, mercados regionais emergentes e constituídos por economias cada vez mais integradas, o protecionismo manifesta-se, crescentemente, por diferentes formas e requisitos de conservação ambiental. Somente as empresas que se adaptarem em tempo a essa tendência terão chances de sobreviver e de prosperar.

Segundo Kinlaw (1998), as exportadoras estão descobrindo que os países que compram seus produtos podem ter leis ambientais mais rigorosas do que as do país de origem, e as regras em modificação no mercado global têm um efeito dramático sobre as empresas que desejam criar ou manter suas fábricas em outros países.

Também conforme Kinlaw (1998), o meio ambiente deixou de ser uma questão local ou nacional. As fronteiras nacionais não são impedimento para a ocorrência de eventos de degradação ambiental, e pode-se afirmar ainda que a tendência verde das empresas é um fenômeno internacional. A forma pela qual as empresas responderem às pressões determinará sua capacidade de competir no mercado, que advirá, também, do grau de rapidez com que as empresas puderem criar novos processos, novos produtos e novas oportunidades nesse emergente mercado ambiental. Com frequência cada vez maior, as metas e estratégias empresariais constarão nos planos estratégicos ligados às decisões

ambientais. As organizações que ainda não o fizeram, em breve, deverão contar, em sua força de trabalho, com executivos e gestores com formação, ou especialização, em gestão ambiental.

### 2.3.2 A formação de gestores ambientais

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) para implementação do modelo de gestão ambiental proposto, deve haver uma preparação antecipada dos recursos humanos no contexto intra-organizacional. Da mesma forma, externamente, recursos humanos devem ser formados, em nível técnico médio e superior, por cursos de administração ministrados por instituições de ensino superior.

Tanto interna como externamente, a formação e atualização profissional deve considerar o caráter multidisciplinar da gestão ambiental. Dessa forma, as variáveis ambientais (variáveis econômicas, tecnológicas, legais, sociais, demográficas e físicas), como elementos não-controláveis diretamente pelas organizações, devem ser considerados no treinamento e na educação contínuos no interior das organizações; na formação de recursos humanos em nível técnico de gestão ambiental; na formação de recursos humanos nos cursos de administração.

Andrade Tachizawa e Carvalho (2004) definem os objetivos da formação em gestão ambiental:

O curso de Administração com habilitação em Gestão Ambiental da instituição de ensino superior, formador de quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e “*locus*” do domínio e cultivo do saber humano, tem por finalidades conseqüentes a seus princípios:

- . estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, promovendo a divulgação dos conhecimentos científicos, culturais e técnicos;
- . promover o estudo sistemático dos problemas do mundo presente, coerente à internacionalização dos mercados, em particular os do país e da região, prestando serviços especializados à comunidade e estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade e de parceria;
- . promover um trabalho de pesquisa, de iniciação e de investigação científica, desenvolvendo o entendimento do homem e do meio socioeconômico;

- . desenvolver a extensão, aberta à comunidade, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica, geradas na instituição;

- . formar profissionais, gestores, executivos, empresários, docentes e pesquisadores, aptos ao exercício de suas funções e à participação no desenvolvimento do país e da região, suscitando nos mesmos o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional.

(...)

seguir os seguintes objetivos

- . fornecer uma formação humanística e uma visão global que habilite o aluno a compreender o meio social, político, econômico e cultural no qual está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;

- . fornecer uma formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional na Gestão Ambiental, em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais;

- . enfatizar os aspectos técnicos próprios ao exercício das atividades inerentes ao curso de Administração / Gestão Ambiental;

- . oferecer uma sólida compreensão histórica, geopolítica e cultural das nações;

- . fornecer um referencial teórico e prático que possibilite uma contínua atualização profissional;

- . formar um profissional com capacidade de ler, julgar, criticar, criar e fazer opções diante da realidade na qual está inserido, mantendo-se em uma atitude de constante reflexão e transcendência (ANDRADE, TACHIZAWA E CARVALHO 2004 – págs.192, 193 e 194).

### 2.3.3. O gestor e o conjunto de disciplinas relevantes para sua atuação profissional

As diretrizes do Encontro Nacional de Cursos (ENC-98), para obtenção do perfil delineado para o profissional formado pelo curso de Administração, propõe um currículo que leve em conta:

a) matérias de formação básica e instrumental: Contabilidade; Direito; Economia; Estatística; Filosofia; Informática; Matemática; Psicologia; Sociologia;

b) matérias de formação profissional: Teorias da Administração; Administração Mercadológica; Administração de Recursos Humanos; Administração Financeira e Orçamentária; Administração de Sistemas de Informação; Administração de Recursos Materiais; Organização, Sistemas e Métodos;



c) tópicos emergentes: Ética, Globalização; Qualidade;. Ecologia e Meio Ambiente (ANDRADE, TACHIZAWA E CARVALHO, 2004).

O gestor, para enfrentar os novos tempos, deverá ter capacidade abrangente de análise, interpretação e correlação, ou seja, com consciência ecológica e ambiental por excelência, com visão sistêmica para ler correta e adequadamente os cenários sociais, as turbulências políticas, econômicas, o ambiente de competição, as formas de mercado, as tendências culturais dos grupos, os nichos negociais e as possibilidades de integração das economias contemporâneas.

Quanto ao treinamento e educação continuada dos recursos humanos, uma organização, independentemente do setor econômico a que pertença, deve adotar como política de recursos humanos a permanente educação ambiental de seus funcionários, desde o pessoal da alta administração até a base da pirâmide organizacional, constituída pelos empregados do chão-da-organização, assinalam Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

#### 2.3.4 – Linhas curriculares

O curso de Gestão Ambiental deve estar ancorado em quatro grandes linhas curriculares:

A primeira em Estudos Humanos, Comunicativos, Simbólicos, Artísticos e de Investigação Científica e suas Tecnologias, compreendendo estudos filosóficos, antropológicos, psicológicos e éticos, políticos, sociais, comportamentais, de cultura geral e conhecimentos conexos. A segunda linha compreende estudos das teorias de administração e das organizações e suas respectivas funções, dos fenômenos empresariais, gerenciais, organizacionais, estratégicos e ambientais; suas inter-relações com a realidade social, objetivando uma visão crítica da realidade, de suas dimensões. A terceira compreende estudos de fenômenos econômicos, financeiros e de mercado, por meio de suas inter-relações com a realidade nacional e internacional. O aluno deverá compreender a sociedade, sua formação e transformações em uma perspectiva histórica para que possa compreender e contextualizar a utilidade e aplicabilidade dos conteúdos relativos a este campo de conhecimento diante das novas tecnologias. A globalização vem redefinindo a competitividade, emergindo novas organizações de sucesso e fazendo sucumbir as incapazes de se adaptar ao novo ambiente. A quarta linha curricular compreende estudos de métodos quantitativos, direcionados à resolução de problemas de tomada de decisão. Inclui estudos sobre o uso e o gerenciamento de recursos tecnológicos

e de processo produtivo. Fará o aluno entender o impacto das tecnologias em sua vida pessoal, nos processos de produção e no desenvolvimento de conhecimento (ANDRADE, TACHIZAWA E CARVALHO, 2004, pág. 195-196).

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) devem ser elaborados programas de educação continuada, com enfoque diferenciado de acordo como o setor econômico ao qual ela pertence, que contemplem, sobretudo, disciplinas como: Economia Ambiental; Ecologia Geral e Aplicada; Meio Ambiente e Qualidade de Vida; Avaliação de Impactos Ambientais; Desenvolvimento Sustentável; Legislação Ambiental; Ecoempreendimentos; Auditoria e Certificação Ambiental.

Por conseqüência, a título de recomendação, no ensino de nível superior, ou mesmo no nível de pós-graduação, promovido pelas instituições de ensino superior, poderiam ser ministrados cursos de Administração com habilitação em Gestão Ambiental ou mesmo cursos generalistas em Administração com disciplinas específicas nessa área de especialização, nos quais seriam oferecidas as seguintes disciplinas:

- . Noções Básicas de Economia Geral e Ambiental
- . Análise de Problemas Ambientais
- . Planejamento Ambiental
- . Metodologias de Avaliação de Impacto Ambiental
- . Saúde Pública
- . Saneamento Ambiental
- . Antropologia e Meio Ambiente
- . Educação Ambiental
- . Desenvolvimento Sustentável I
- . Ambientalismo e os Movimentos Sociais
- . Elaboração de Projetos na Área Ambiental
- . Técnicas de Documentação
- . Gestão Ambiental, Mercado, Negócios e Meio Ambiente
- . Economia Ambiental
- . Ecologia Geral e Aplicada
- . Meio ambiente e Qualidade de Vida
- . Avaliação de Impactos Ambientais
- . Desenvolvimento Sustentável
- . Direito e Legislação Ambiental
- . Ecoempreendimentos

. Auditoria e Certificação Ambiental (Andrade, Tachizawa e Carvalho 2004 – pág 185).

## 2.4 – A FORMAÇÃO DE GESTORES EM MEIO AMBIENTE NA FAC

O curso “Gestão Ambiental – Processos Gerenciais” teve como justificativa

a consecução da convivência pacífica entre a boa qualidade do meio ambiente e o desenvolvimento econômico, tendo em vista que são variáveis interdependentes. Desta forma, o meio empresarial é diretamente atingido. As organizações de um modo geral não podem mais desconsiderar os aspectos relacionados à preservação do meio ambiente (FAC, 2005)

O curso teve como objetivo

ampliar as competências na área do gerenciamento ambiental, buscando instrumentalizar profissionais a alcançarem força competitiva para os desafios que as questões ambientais impõem à empresa. Evidenciando os problemas, as alternativas de solução e a construção de um Sistema de Gestão Ambiental, tendo como base a sua realidade empresarial, a fim de se desenvolver as capacidades analíticas e empreendedoras dos participantes (FAC, 2005).

A proposta do curso foi a mesma para as três turmas, com variação de carga horária, e procedimentos de execução (nas duas primeiras turmas por módulos, e na terceira por disciplinas).

A figura a seguir, mostra de forma compacta os módulos das duas primeiras turmas e suas respectivas disciplinas, bem como o rol de disciplinas da terceira turma do curso “Gestão Ambiental – Processos gerenciais”.

Figura 3 - Estrutura do Curso de Formação de Gestão Ambiental das três turmas objeto deste estudo de caso

GESTÃO AMBIENTAL - PROCESSOS GERENCIAIS									
1ª TURMA - CARGA HORÁRIA: 390 horas		2ª TURMA - CARGA HORÁRIA: 390 horas		3ª TURMA - CARGA HORÁRIA: 384 horas					
Módulos	Conteúdo dos Módulos	Módulos	Conteúdo dos Módulos	Disciplinas	Carga Horária				
I - Competências do Universo Empresarial (76 Horas)	* Ecossistemas e Biodiversidade	I - Competências do Universo Empresarial (56 Horas)	* Ecossistemas e Biodiversidade	* Dimensão Sócio - Cultural_____	8 horas				
	* Análise organizacional e a transformação para a era ecológica		* Análise organizacional e a transformação para a era ecológica						
	* Economia do Meio Ambiente I								
	* Gerenciamento de Projetos I		* Gerenciamento de Projetos I						
II - Competências Empresariais: Gestão de Finanças, Legislação e Contabilidade (101 Horas)	* Noções de Direito Ambiental I	II - Competências Empresariais: Gestão de Finanças, Legislação e Contabilidade (116 Horas)	* Noções de Direito Ambiental	* Tecnologia da Informação_____	12 Horas				
	* Finanças e Contabilidade Ambientais			* Análise Organizacional_____		24 Horas			
	* Noções de Direito Ambiental II		* Finanças e Contabilidade Ambientais	* Economia do Meio Ambiente_____			24 horas		
	* Planejamento Estratégico		* Planejamento Estratégico	* Finanças e Contabilidade_____				24 Horas	
	* Economia do Meio Ambiente II		* Economia do Meio Ambiente II	* Noções de Direito Ambiental_____					24 horas
	* Gerenciamento de Projetos II		* Gerenciamento de Projetos II	* Planejamento Estratégico_____					
III - Competências dos Processos Gerenciais: Qualidade, Planejamento, Marketing e Educação (75 Horas)	* Gestão pela Qualidade Ambiental	III - Competências dos Processos Gerenciais: Qualidade, Planejamento, Marketing e Educação (84 Horas)	* Gestão pela Qualidade Ambiental	* Fundamentos de Saúde e Segurança_____	12 horas				
	* Planejamento Ambiental		* Planejamento Ambiental	* Energias Alternativas_____		8 horas			
	* Marketing Ambiental		* Marketing Ambiental	* Ecologia Industrial_____			24 horas		
	* Educação no Processo de Gestão Ambiental		* Educação no Processo de Gestão Ambiental	* Planejamento Ambiental_____				20 horas	
	* Tecnologia Ambiental		* Tecnologia Ambiental						
* Instrumentos de Gerenciamento e Controles Ambientais	* Instrumentos de Gerenciamento e Controles Ambientais								
IV - Processos Empresariais: Suporte Tecnológico e Informacional (108 Horas)	* Fundamentos de Saúde e Segurança	IV - Processos Empresariais: Suporte Tecnológico e Informacional (108 Horas)	* Fundamentos de Saúde e Segurança	* Instrumentos de Gerenciamento e Controle Ambiental_____	20 horas				
	* Tecnologia da Informação		* Tecnologia da Informação						
V - Projeto Piloto de Gestão Ambiental para a Empresa (30 Horas)	* Considerações sobre o Projeto Piloto - SGA - Sistema de Gestão Ambiental	V - Projeto Sistema Gestão Ambiental (26 Horas)	* Considerações sobre o Projeto Sistema de Gestão Ambiental - SGA	* Metodologia Científica_____	32 horas				

Fonte: Documentos da FAC.

## 2.5 – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DA COORDENADORA E DOS PROFESSORES DO CURSO DE GESTÃO AMBIENTAL

Considerou-se nesta pesquisa, as percepções da coordenadora, neste caso, elo de ligação entre o segmento industrial do Estado e os gestores do curso, bem como, do corpo docente, como elementos conceitualmente estruturantes na formação dos gestores.

A tabela abaixo contém dados sócio-demográficos de parcela dos professores, pulverizada nas três turmas e da coordenadora, que esteve à frente da terceira turma.

Figura 4 - Dados sócio-demográficos da coordenadora da terceira turma e de parcela dos professores do Curso Gestão Ambiental – Processos Gerenciais.

IDENTIFICAÇÃO *	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	DISCIPLINA (S)
PS1	51	M	Agrônomo Direito	Mestrado: Direito Agrário Doutorado: Direito Internacional do Meio Ambiente	* Competências Empresariais: Gestão de Finanças, Legislação e Contabilidade - 2ª Turma * Noções de Direito Ambiental - 3ª Turma
PS2	43	M	Engenheiro Agrônomo	Mestrado: Sistema Especialista Doutorado: Engenharia de Solo e Água	* Processos Empresariais: Suporte Técnico e Informacional - 2ª Turma * Tecnologia da Informação - 3ª Turma
PS3	48	M	Engenheiro Agrônomo	Especialização: Engenharia Ambiental Mestrado: Biologia - Área de Concentração Ecológica	* Competências do Universo Empresarial - 1ª e 2ª Turma
PS4	39	M	Agronomia	Mestrado: Fitotecnia Doutorado: Fitotecnia	* Competências dos Projetos Gerenciais: Qualidade, Planejamento, Marketing e Educação - 1ª Turma * Projeto Sistema de Gestão Ambiental - 1ª Turma * Processos Empresariais: Suporte Técnico e Informacional - 2ª Turma * Instrumentos de Gerenciamento e Controle Ambientais - 3ª Turma * Metodologia Científica - 3ª Turma
PS5	55	M	Geólogo	Especialização: Engenharia e Segurança do Trabalho (Políticas Públicas, Teoria Econômica) Mestrado: Geografia	* Gerenciamento de Projetos - 3ª Turma * Planejamento Ambiental - 3ª Turma
PS6	61	F	Sociologia	Mestrado: Sociologia Doutorado: Sociologia	* Competências dos Processos Gerenciais: Qualidade, Planejamento, Marketing e Educação - 2ª Turma * Dimensão Sócio-Cultural - 3ª Turma
C	47	F	Administração de Empresas	Especializações: Coordenação Educacional e Gestão Empresarial	* Coordenadora do Curso

Fonte: Documentos da Coordenação do Curso de Gestão Ambiental

\* Legenda:

PS1 – Professor Sujeito 01 ... PS6 – Professor Sujeito 06

C - Coordenadora

## 2.6 PERCEPÇÕES DA COORDENADORA ACERCA DO PROJETO E CONCEPÇÃO DO CURSO

Ao responder a pergunta “Como foi que surgiu a idéia de se criar um curso de pós-graduação em Gestão Ambiental na FAC?”, do discurso da coordenadora, emergiu o núcleo: continuidade de ações já desenvolvidas pela IMF em gestão ambiental, com base nas novas tendências do mercado e na necessidade de incluir a dinamicidade da educação ambiental. Em relação ao curso de Gestão Ambiental à constituição da coordenação ocorreu por intermédio da supervisão da Universidade Católica de Goiás (UCG), com a qual a IMF, realizava intercâmbio. A UCG assessorava e cancelava o curso de Gestão Ambiental, incluindo o suporte de um supervisor.

Em relação à elaboração das ementas do curso, a coordenadora citou a colaboração e consulta ao conselho de professores e os anseios empresariais. O conselho de professores foi criado com base em uma estrutura básica do curso de Gestão Ambiental sob a supervisão da UCG, da qual se desenvolviam as ementas com os respectivos referenciais bibliográficos. Alguns professores, de outros Estados contribuíram com o envio de *e mails*.

Nas palavras da coordenadora,

A experiência da nova Educação Ambiental, refere-se à necessidade voltada para a “Produção Mais Limpa”, tema será incluído no Curso de Gestão Ambiental (C).

Em relação aos anseios empresariais, considerou-se a necessidade das ementas estarem sintonizadas com os interesses das empresas no mercado, bem como com as demandas educacionais, ambientais e com todos temas discutidos (C).

No tocante às alterações nas ementas e conteúdos das disciplinas de uma turma do curso para outra, a coordenadora afirmou que elas ocorrem, o que faz parte da política de melhoria contínua que é uma prática da IMF após a conclusão de cada curso.

Ao ser indagada acerca das razões das referidas alterações, ela citou a reavaliação das questões, ou seja, a mudança de foco de algumas disciplinas, a partir das novidades do mercado.

Em resposta a como a coordenação procedeu para elaborar os conteúdos programáticos do curso, ela informou que as propostas foram discutidas em reunião com

professores destacados para revisar os conteúdos programáticos e posterior fechamento de projeto e, por fim, validação pela UCG.

Ao ser perguntada como a coordenação procedeu para selecionar os professores, do discurso da coordenadora emergiram os núcleos: seleção para admissão, anterior ao curso e validação dos alunos, posterior ao curso. A seleção para admissão refere-se à pesquisa de mercado, avaliação curricular e entrevista com a coordenação, e a validação dos alunos resulta de um questionário a eles distribuído, com a finalidade de avaliar o desempenho do professor. Se o professor não fosse bem avaliado e, se não atendesse às expectativas da instituição, seria excluído para novas turmas.

Ao ser perguntada sobre o modo como a coordenação procedeu para estabelecer os critérios de seleção dos alunos, a coordenadora citou dois pontos: nível superior e interesse. Nível superior refere-se a qualquer graduação e, em relação ao interesse, era destacado um profissional formado em psicologia para verificar se o candidato à vaga desejava desenvolver habilidades em sintonia com a visão, conscientização, consultoria e educação ambiental, de acordo com uma perspectiva vocacional. Se não se apresentasse com características compatíveis com as exigências, o candidato era orientado para se matricular em outra modalidade de curso. Esse critério foi usado para as três turmas.

Muller (1995) propõe objetivos da educação ambiental que diferem dos da educação formal. Para marcar essa diferença, algumas vezes, prefere-se usar a expressão orientação ambiental. A educação formal é realizada em um curso que confere graus e títulos aos estudantes. Os programas de educação ambiental extra-curriculares e livres, em contraposição aos formais, são desenvolvidos especificamente para atender a um público determinado.

Para conduzir programas de educação ambiental deve-se conhecer previamente o perfil desse público, as peculiaridades locais e seus padrões de comportamento social, por intermédio da obtenção de respostas a questões como:

a) as dúvidas mais frequentes dos usuários em relação às áreas em si, suas imediações e região;

b) existência de atitudes dos usuários que se deseja mudar – quais são e de quais usuários;

c) aspectos do meio e da região que devem ser valorizados.

## 2.7 PERCEPÇÃO DA COORDENADORA E DOS PROFESSORES ACERCA DA GESTÃO AMBIENTAL

### 2.7.1 Coordenadora

Ao ser perguntada como a coordenação procedeu para estabelecer critérios para que cada aluno concluísse o Curso de Gestão Ambiental, ela afirmou que a razão de ser do curso era a discussão de diretrizes. A discussão de diretrizes refere-se ao espaço concedido aos alunos para que sugerissem alterações nas diretrizes do curso, com base nas reavaliações dos rumos do curso e o estabelecimento de novas tomadas de posição, visando à obtenção de melhores resultados. A esse respeito, a coordenadora afirmou que houve “cuidado em desenvolver um projeto com professores que atenderiam aos interesses desse aluno, concluindo seu projeto e cuidando desse aluno”.

A coordenadora afirmou que houve convite para que as organizações participassem do curso, por meio de contatos pessoais que fez com Agência Rural e Ambiental do Estado, Aterro Sanitário, e várias empresas ligadas especificamente à área ambiental e empresas de grande porte, como Companhia Energética de Goiás (CELG) e Saneamento de Goiás (SANEAGO) dentre outras.

A coordenadora disse que após a conclusão de cada turma houve demanda para a realização de novas turmas. No entanto, lembrou que o atendimento à demanda era lento, em decorrência da grande concorrência e da falta de percepção de alguns setores da necessidade de realizar cursos na área de educação e gestão ambiental.

Os dados sobre o projeto e a concepção do curso indicam que a complexidade da realidade ambiental não foi contemplada pela coordenadora. Ao citar como bases para a elaboração do ementário do curso ela mencionou apenas a importância do aluno como cliente da instituição formadora, os anseios empresariais, as necessidades e exigências do



mercado. Quiroz (1992) e Novo (1990) referem-se a esse tipo de comportamento como decorrente da visão mecanicista, que apresenta a realidade de forma fragmentada, em disciplinas isoladas.

O comportamento da da coordenação do curso, no enfoque ambientalista, um dos tópicos do histórico da gestão ambiental, de acordo com Souza (2002), insere-se na concepção de ambientalismo industrial (período de 1960 a 1970), evidenciado pelo *otimismo tecnológico*. O grifo em otimismo tecnológico deu-se em razão da ligação feita pela coordenadora entre a ferramenta Produção Mais Limpa e Sistema de Gestão Ambiental (PLGA), conforme IMF (2005), como suporte indispensável e avançado para a Educação Ambiental.

Ao ser perguntada se havia relação entre gestão ambiental e desenvolvimento sustentável, a coordenadora respondeu afirmativamente. O desenvolvimento sustentável é totalmente interligado à educação ambiental, visão ambiental, do progresso aliado ao equilíbrio ecológico e à qualidade de vida do ser humano. Tenho certeza que são fatores totalmente relacionados.

Respondendo à pergunta como percebia que o empresário abordava o meio ambiente, a coordenadora disse que ele deve ser sensibilizado, não por falta conhecimento, mas por não existir uma cultura voltada para o meio ambiente e para a educação ambiental, o que leva o empresário cometer muitos erros e equívocos.

Ela afirmou que a gestão ambiental é um fato novo para o empresário, e ele deve ser conclamado a entender melhor esse processo para que se engaje em uma visão ambientalista. Disse ainda que já existe um movimento, nesse sentido, referindo-se ao estímulo que a Agência Ambiental oferece por meio de premiações às empresas que desenvolveram projetos de gestão ambiental. Comentou que o governo do estado e a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (Fieg) firmaram parceria para premiar as empresas (pequenas e de grande porte) que lucram com sustentabilidade do meio ambiente, atendendo às normas da ISO14000. Em sua opinião deve-se dar atenção à questão cultural.

Conforme Dowbor (2007), financeirização, fome, escassez de recursos naturais ou aquecimento global, qualquer dessas mega tendências do planeta, em breve, deve entrar em

colapso, o que causará uma *tsunami* social e forçará os líderes mundiais a discutirem uma nova forma de organização da sociedade, que privilegie a colaboração e deixe a competição em segundo plano. Ao citar a lucratividade com a sustentabilidade, a coordenadora não descartou a competitividade como prioridade, como se esse fato não fosse uma forma de fortalecimento dos valores do modo de produção econômico no contexto empresarial, quando da interface com o meio ambiente.

### 2.7.2 – Professores

Ao serem perguntados sobre o que vocês pensam sobre Gestão Ambiental, do discurso dos professores emergiram os núcleos: sobrevivência da humanidade, referente aos cuidados com o planeta, para que o futuro não seja comprometido; uma pós graduação (multidisciplinar) necessária – mesmo voltada apenas para um SGA; empresas públicas (legislação e políticas) ou privadas (proteção), com modelos administrativos planejados, com enfoque sistêmico e a preocupação da questão ambiental, com base na prática do próprio negócio; gestão de territórios, referindo-se aos esforços que passam pelo estatuto do município, pelos planos diretores, pelos zoneamentos ecológico, econômico, cultural, etc.

Algumas respostas destacaram-se:

- . questão social, refere-se ao grau de pobreza de muitas sociedades e a necessidade de sensibilização, tendo uma das vias para tal, a gestão ambiental (PS-05);
- . mercado internacional, com suas legislações que influenciam legislativamente muitos países, incluindo auditorias e fiscalização; (PS-05);
- . questões culturais” que devem ser trabalhadas (PS-05);
- . para suprir esta lacuna em Goiás (carente de profissionais nesta área) (PS-03).

Ao serem perguntados se eles acham que há relação entre Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, do discurso dos professores emergiu a categoria *sim* e dela os núcleos: sustentabilidade do meio ambiente; utilização racional do bem natural; usufruir do planeta, de forma a mantê-lo para as gerações futuras:

- . equidade social (melhor distribuição de renda, um combate à pobreza, geração de empregos, a visão de cultura nas diversas gerações, inclusive as futuras). (PS-05)
- . redefinição das políticas de demandas mundiais das matrizes energéticas, desenvolvimento de alternativas de energia e, não apenas reciclar (PS-02).

A gestão ambiental caracteriza-se como um dos instrumentos para o desenvolvimento sustentável, bem como as leis, a fiscalização do poder público. Trata-se de um instrumento da administração, para garantir compromisso com a vida e isso é difícil de ser transmitido em poucas aulas.

Ao responderem como eles avaliaram o grau de sensibilização / conscientização dos alunos em relação às ações ambientais, do discurso dos professores emergiram os núcleos: profissionais de nível superior já possuíam uma preocupação, um foco; só pelo propósito de fazerem um curso dessa natureza eles demonstraram a necessidade de aprofundamento no assunto; a maioria encontrava-se no mercado de trabalho e queria acrescentar conhecimentos técnicos ambientais ao seu currículo; o desejo individual esbarra na estrutura do país, em uma legislação, em um problema de fiscalização, esmorecendo as pessoas e fazendo-as acreditar que não podem mudar o mundo, o país, o estado e o município; alguns alunos dominavam processos de reciclagem, mas não se pode afirmar que sejam sensíveis, embora possam ter mais sensibilidade do que a média da população.

Outros professores declararam:

- . numa avaliação superficial, há supremacia do interesse profissional sobre a consciência ambiental (PS-01);
- . se somos conscientes, resta-nos ser sensíveis: a organização fez com que nos sentíssemos o supra sumo das espécies do planeta e nos consideramos um pouco Deus, tínhamos o teocentrismo que era a crença da existência de um Deus e tínhamos a Ele, depois nós passamos ao antropocentrismo e achamos que poderíamos ser Deus, hoje temos que chegar ao biocentrismo, onde a vida passa a ser o sentido da própria existência humana (PS-04);
- . há uma preocupação do cuidar depois do ato consumado, reciclar é tudo que já está feito, isto é, não ter a mesma prática, com as mesmas conseqüências, só que tentando minimizar as conseqüências, isto não tem sentido (PS-06);
- . medidas preventivas e medidas paliativas como reciclagem, estão mantendo o modelo e ainda não perceberam que, tem que ter uma nova prática econômica, uma revisão do que é o negócio, do que é a matéria prima, de como trabalhar e ao mesmo tempo que produz a viabilidade econômica da empresa, produzir também o bem estar social e a preservação ambiental (PS-06).

Ao responderem como percebem o modo como os empresários abordam o meio ambiente, do discurso dos professores emergiram os núcleos: não conhece, não está familiarizado com as empresas e tampouco com a atuação, a *posteriori*, dos egressos do

curso; há poucas pesquisas no Brasil para as alternativas aos insumos extraídos das matas, rios, jazidas minerais etc.; falta ao empresário visão estratégica.

Alguns professores assim se expressaram:

- . como fonte de recursos, ou seja, visão materialista de ganhar dinheiro, falta-lhe o foco do desenvolvimento sustentável e vê a natureza como fonte de matéria prima (PS-02);
- . premissa do lucro a curto prazo, produzir mais por menos e, não deixa de ter razão (PS-03);
- . um outro aspecto, em sua lógica, o capitalismo ganhou muito dinheiro degradando o meio ambiente e vai ganhar muito mais recuperando-o (PS-05);
- . é inegável a importância dos empresários diante da sociedade, apesar do contexto de desmando, corrupção e uma descrença nos políticos; muitas empresas até adotam iniciativas em relação à responsabilidade social e questões ambientais, mas temem que isso passe a ser uma exigência governamental, pois o governo enxergam-nas como principais poluidoras (PS-04);
- . diferentemente das últimas quatro décadas, na primeira do século XXI, as empresas não estão só preocupadas se o cliente está satisfeito com o produto, mas também em ter uma imagem positiva da preservação do meio ambiente e, a questão da responsabilidade social, está agregada à noção de custo-benefício (PS-04);
- . e por fim, o empresário não foi formado para ter cuidado ambiental (vê os recursos como sendo ilimitados) mas precisa de quem o assessor, que traga essas informações e ele conta com isto, formado na visão velha, o gestor ambiental tem que ser novo (PS-06).

Ao responderem se os empresários locais estão sensibilizados para desenvolverem ações de gestão ambiental, do discurso dos professores emergiram os núcleos: supõe-se que as empresas precisam se qualificar, mesmo que seja para atender as exigências legais; curvam-se às imposições legais (cumprimento da legislação), alguns admitem a escassez de recursos (replanteio e modernização quanto ao uso dos insumos naturais, para garantir extrações futuras), pressão da opinião pública (valorização de produtos ecologicamente corretos); Goiás não é um estado essencialmente industrial, embora os segmentos da agricultura, pecuária e de mineração já tornaram possível a migração de muitas indústrias e com elas, legislações mais pesadas; os empresários precisam de um trabalho não só em nível de organização sindical, mas de universidades, de campanhas do Sebrae, Senai que já passaram adotar programas de desempenho no eixo de gestão ambiental / ISO 14000; já estão buscando consultores para a nova era do desenvolvimento sustentável; muitos já assimilaram o que é garantir a vida para a geração do futuro, que é a geração de seus filhos.

Outras respostas

- . já tivemos legislações mais brandas e governantes que divulgaram em *out doors* “Venham para Goiás para poluir” ou “Venham poluir Goiás” (PS-04);
- . entidades financeiras tendem vincular a aplicação de recursos ao compromisso com questões ambientais (PS-06).

Como gestores de conhecimentos, os professores visualizaram as formas de pensar do empresariado, consentâneas com o seu perfil frente às ações de proteção ambiental, excetuando uma manifestação que credita a um curso multidisciplinar, voltado apenas ao SGA, como instância para transformar a realidade.

Em termos ideais, enfatizam Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), é de grande importância de focar, em uma formação ou atualização profissional, o caráter multidisciplinar da gestão ambiental contemplando as variáveis econômicas, tecnológicas, legais, sociais, demográficas e físicas. A estrutura do curso, conforme Figura 04, possui distribuídas, nas três turmas, disciplinas que pelas suas ementas e conteúdos, possibilitam alternativas de enfoques mais críticos: Dimensão Sócio Cultural; Análise Organizacional e Transformação para a Era Ecológica; Economia do Meio Ambiente; Educação no Processo Ambiental e Planejamento Ambiental ( ver anexo I). Acerca de uma linha crítica ser ou não explorada, parcela significativa das percepções dos professores, indica que ela estava presente. Será que os gestores ambientais transportaram para suas empresas comportamentos voltados para transformações mais efetivas? A resposta para essa pergunta será vista no Estudo 2 (capítulo 3) quando nos depararmos com as percepções desses gestores.

Quanto aos demais questionamentos dirigidos aos professores, destacam-se as respostas dos professores PS-02, PS-05 e PS-06. Já os posicionamentos do professor PS-03 estão sintonizados com a razão instrumental.

## 2.8 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES ACERCA DA APLICABILIDADE DO CONTEÚDO APREENDIDO POR PARTE DOS GESTORES, EM SUAS ORGANIZAÇÕES

Ao responderem como avaliam o compromisso com o meio ambiente das organizações que indicaram os alunos para o curso de Gestão Ambiental, do discurso dos

professores emergiram os núcleos: não sei dizer, pois não tive acesso a estas informações; não me recordo das instituições que indicaram os alunos; o Ibama, ao enviar seus empregados, possuía a intenção de aperfeiçoamento profissional e promover contatos com pessoas que estão no ápice do conhecimento (professores, pesquisadores etc.); nem todos alunos fizeram trabalhos para suas organizações, se os fizessem, facilitaria o conhecimento dos processos organizacionais; a maior parte dos alunos, não veio apoiada pelas suas empresas, mas por conta própria e por um desejo de conhecer mais a questão ambiental.

Algumas respostas criticam a forma como as empresas abordam a questão ambiental:

- . a IMF adota uma linha que dá dinamicidade para as questões ambientais, mais com o intuito de ampliação de mercado do que estimular um processo de conscientização (PS-02);
- . já organizações privadas, buscavam qualificação para seus empregados, para que não tenham problemas com a fiscalização, pois o custo de uma autuação pode ser maior do que a prevenção, viam a questão ambiental como um nicho de mercado que vem respondendo a uma exigência social da cultura do verde e da preservação ambiental (PS-04).

Ao responderem como avaliam as reais possibilidades dos alunos praticarem em seus postos de trabalho o que foi abordado/ensinado durante o curso, do discurso dos professores emergiram os núcleos: há muita briga nos esforços para implantação de uma área de gestão ambiental (há sete anos, no caso desse entrevistado); o mercado ainda está pequeno, mas o potencial é grande; o foco tem que se dirigir para gestão no processo e não apenas em uma obra física; depende da estrutura da organização, ou seja, ela tem que estar voltada para a área ambiental, procurando uma ISO ou uma qualificação ambiental; muitos profissionais já estão no mercado financiados por empresas que desejavam implementar o SGA, almejando ao longo prazo, a certificação ISO 14000; muitas organizações já apresentavam sistema de qualidade baseado na ISO 9000 e passaram a requerer profissionais que tivessem a faceta ambiental; o cargo de gestor ambiental foi aprovado pelo governo federal, na estrutura do sistema público, então, é uma profissão, sobretudo em nível de pós-graduação e pode ser extremamente útil nas empresas para implementação da ISO 14000, bem como para compor as equipes de educação ambiental, as comissões internas de meio ambiente e promover uma mudança de percepção de seus quadros de funcionários da administração superior e da política da empresa em relação ao meio

ambiente; a atual carga de horas para o trabalho final não é suficiente para o aluno entrar em um grupo ou em uma equipe e, desenvolver uma auditoria ambiental e aplicá-la ao SGA; teria que haver mais prática, mas demandaria uma carga horária maior e elevaria os custos das mensalidades; com estágio em uma organização que tivesse implantado o SGA, poderia ser uma possibilidade.

Alguns entrevistados disseram:

- . se a gestão ambiental fosse aplicada eticamente, conscientemente e obter o lucro a médio e longo prazos, poderia propiciar a sustentabilidade, sendo organização pública ou privada (PS-01);
- . há muitas dificuldades para aplicar ética, valores e transdisciplinaridade, porque as empresas possuem um caráter mais conservador e os alunos têm saído do curso mais informados do que formados (PS-06);
- . mesmo que a empresa não se abra para nada e que não possam fazer nada, só de terem outra visão, ajuda o “campo mórfico” para a mudança de mentalidade tão necessária (PS-06).

Quanto à avaliação dos compromissos das organizações, ao indicarem os gestores para o curso de Gestão Ambiental, uma parcela dos professores passou a idéia de que estava alheia aos contextos de seu corpo discente e, quanto aos demais, reafirma-se os destaques já apontados pelos professores PS-02 e PS-04. No tocante às possibilidades de os alunos praticarem em seus postos de trabalho o que foi abordado/ensinado durante o curso, a maioria dos professores limitou-se a dar opiniões no campo meramente técnico, e o professor PS-01 tentou simular uma condição em que ética, consciência ambiental e lucro pudessem conviver sem conflitos. Nesse sentido, o comentário de Netto (2007) elucida o equívoco deste professor, ao ressaltar que existe no capitalismo uma trindade maléfica que sempre esteve presente na trajetória do capitalismo: sua convivência com a extrema pobreza; a permanência de extremas desigualdades na distribuição de renda; sua tendência a produzir flutuações no nível de atividade, acompanhadas por flutuações no emprego. Na categoria aplicabilidade do conteúdo aprendido, o destaque ficou para o professor PS-06.

Inúmeras técnicas são colocadas ao alcance de professores e eles as repassam aos alunos. Quando a transmissão ocorre de forma acrítica, além do caráter alienante do seu uso, ela se apresenta como neutralidade. Entretanto a técnica não é neutra, ela está a serviço do poder hegemônico. Por meio de suas percepções, pequena parcela dos professores mostrou que existe um fator, o compromisso que se coloca acima das técnicas. Dependendo

do lado de quem esteja (do capital ou do meio ambiente), a técnica poderá ser transformadora sob o ponto de vista social ou não.

O próximo capítulo apresentará o Estudo 2, com destaque para as percepções dos gestores ambientais quanto ao meio ambiente, ao suporte que receberam para se tornarem gestores e atuarem como tal em suas respectivas organizações e suas possibilidades de aplicarem os conteúdos apreendidos na formação.



## **CAPÍTULO 3 – ESTUDO 2 – AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES AMBIENTAIS**

Após a exposição da estrutura administrativa da IMF e da FAC, instituições que receberam os candidatos ao curso de Gestão Ambiental – Processos Gerenciais e os certificaram como gestores ambientais após o curso, objetiva-se neste capítulo, apresentar as percepções desses egressos acerca da gestão ambiental, com base em suas interações com a coordenação, professores, disciplinas e organizações que os enviaram e/ou os absorveram após suas formações.

Mantêm-se inalteradas algumas citações do Estudo 1 tais como o delineamento metodológico que contém a análise documental e a técnica de análise de dados (incluindo a análise gráfica do discurso), técnica de entrevista, bem como o campo em que onde se realizou a pesquisa.

### **3.1 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS**

Recorreu-se também ao acervo documental do Curso Gestão Ambiental – Processos Gerenciais referente às três turmas, em seus aspectos de identificação do projeto, caracterização do curso, justificativa e objetivos, estrutura e funcionamento (inscrição, processo seletivo – contidos na descrição da população – e processo de avaliação de desempenho do aluno no curso), matriz curricular e corpo docente.

### **3.2 – POPULAÇÃO**

O curso de formação para gestores ambientais em organizações, pós-graduação *lato sensu*, promovido pela FAC, teve como população 61 gestores, distribuídos:

- a) 28 gestores na turma 1, de outubro de 2000 a novembro de 2001;
- b) 14 gestores na turma 2, de março de 2002 a março de 2003;
- c) 19 gestores na turma 3 - de março de 2003 a agosto de 2004.

### 3.2.1 – Os participantes do Estudo 2

Foram escolhidos nove gestores, de forma intencional, três de cada turma, residentes em Goiânia e com vínculo empregatício durante e após a formação em gestão ambiental. Observou-se ainda o critério de sua formação acadêmica.

Segue na figura abaixo, os dados sócio-demográficos dos gestores que compuseram a amostragem deste estudo de caso.

Figura 5 Dados sócio-demográficos dos gestores que compuseram a amostragem do curso Gestão Ambiental -Processos Gerenciais

IDENTIFICAÇÃO *	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	PROFISSÃO	ESTADO CIVIL (Época da Matrícula)	TEMA DA MONOGRAFIA
T1.S1	40	M	Engenharia Civil	Engenheiro civil e de segurança do trabalho	Casado	Projeto de implantação do sistema de gestão ambiental na Assembléia Legislativa do Estado de Goiás
T1.S2	35	F	Engenharia Civil	Engenheira civil	Casada	Projeto de implantação do sistema de gestão ambiental na Unidade de fertilizantes da Empresa Copebrás Ltda - Catalão - GO
T1.S3	57	M	Medicina	Médico do trabalho	Casado	Projeto de implantação do sistema de gestão ambiental na Empresa de Fórmulas Farmácia de Manipulação Ltda
T2.S1	31	F	Engenharia Civil	Engenheira civil	Casada	Avaliação de impactos ambientais
T2.S2	27	F	Ciências Biológicas	Bióloga	Solteira	Desmatamento legal em Goiás
T2.S3	45	F	Engenharia Civil	Engenheira civil	Casada	Avaliação de impactos ambientais
T3.S1	33	F	Direito	Educadora ambiental	Separada	Avaliação de impactos ambientais no Núcleo Industrial de Reciclagem de Resíduos Sólidos do Instituto Dom Fernando - Goiânia - GO
T3.S2	27	F	Arquitetura e Urbanismo	Arquiteta e urbanista	Solteira	O meio ambiente e os Instrumentos de Planejamento e Gestão dos Municípios de Goiás
T3.S3	41	M	Engenharia Elétrica	Engenheiro eletricitista	Casado	Gestão racional do uso da água e energia nos pivôs centrais no estado de Goiás

Fonte: Documentos da Coordenação do Curso de Gestão Ambiental

\* Legenda:

T1.S1 – Turma 1. Sujeito 1 ... T1.S3 – Turma 1. Sujeito 3

T2.S1 – Turma 2. Sujeito 1 ... T2.S3 – Turma 2. Sujeito 3

T3.S1 – Turma 3. Sujeito 1 ... T3.S3 – Turma 3. Sujeito 3

### 3.3 – ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES

Assim como ocorreu na análise dos discursos da coordenadora e dos professores do curso, no Estudo 1, usou-se procedimento idêntico para analisar os discursos dos gestores.

Ao final da maioria das categorias, foram destacados trechos dos discursos dos participantes, que ilustravam de forma mais representativa, núcleos que deram um suporte a mais, para análise e discussão dos resultados.

#### 3.3.1 As percepções dos gestores sobre Gestão Ambiental

Ao serem perguntados que vocês pensam acerca do meio ambiente, do discurso dos gestores emergiram os núcleos: natureza, referindo-se ao ambiente natural e que está desprotegido, pois o homem o destrói e ele está extremamente degradado; onde se vive, isto é, refere-se ao universo de que se participa e qual se deve cuidar, visando uma boa qualidade de vida para a geração futura dela se aproveite; é a base de tudo; lucro e evolução, pois as empresas não devem visar só o lucro, mas obtê-lo com evolução; só está sendo degradado, chegando em um ponto em que não há condições de sobrevivência; as mudanças climáticas, são em decorrência de tudo que está se produzindo hoje; *só com a visão do financeiro os homens ficam duros, embrutecidos e insensíveis ao meio ambiente; sensível, referindo-se à necessidade de maior atenção dos governantes, pois são eles que legislam as leis e no Brasil, apesar de bem elaboradas, não são cumpridas e “nós somos o meio ambiente e nos agredimos quando o fazemos” (T2-S3).*

A parte grifada da resposta anterior sintoniza-se com a versão ocidental do capitalismo em que predominam, conforme Hobsbawm (2004), valores de um individualismo associal absoluto, em uma sociedade formada por indivíduos egocentrados e sem conexão entre si.

Ao serem perguntados se quando começaram o curso, pensavam da mesma forma sobre meio ambiente, conforme expuseram na questão anterior, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim e não. Da categoria afirmativa, salientaram as respostas: a Engenharia Civil inclui a Engenharia Ambiental, o que indica seu caráter multi e transdisciplinar; ajuda institucional, isto é, que uma instituição deve melhorar seu processo;

conhecimento, pois o curso proporcionou fundamentação sobre o tema. Da categoria não, os gestores salientaram: sensibilizado, embora sem a fundamentação atual, já que possuía visão de cuidado e que tinha consciência do que fazer para melhorar o meio ambiente; visão pontual, porque era uma visão restrita antes do curso; algo distante, referente à percepção que possuía do meio ambiente fosse.

Confrontando as duas questões citadas, percebe-se que a forma de os gestores conceberem o meio ambiente (resposta à primeira questão) sintoniza-se com o cenário da atualidade. Termos e expressões “o homem destrói”, “degradado”, “geração futura”, “qualidade de vida”, “lucro e evolução”, “sobrevivência”, “visão do financeiro”, “governantes” e “legislação” dão uma dimensão ampla das partículas do mosaico que a geração atual terá que montar, interpretar e fazer intervenção, pois, conforme Hobsbawm (2004), a sociedade atual operou não pela destruição maciça de tudo que herdara da velha sociedade, mas adaptando-se seletivamente à herança do passado para o uso próprio.

O desafio torna-se maior quando se percebe que nas respostas da segunda questão, o curso contribuiu apenas para “fundamentação” teórica, com base em uma sensibilização/conscientização que os gestores já possuíam e este mesmo curso possibilitou ainda, a “ampliação de suas visões”, bem como incluírem-se no meio ambiente, mas não como agentes para uma transformação política-social.

Ao responderem acerca da importância do curso de Gestão Ambiental para suas vidas profissionais, do discurso dos gestores emergiram os núcleos: aprimoramento, em razão da sintonia entre esse curso e a Engenharia Civil, nas especialidades saneamento, meio ambiente e engenharia de segurança; medicina do trabalho e meio ambiente, complementando a possibilidade de um sistema de gestão integrado (SGI) – qualidade, meio ambiente e segurança do trabalho; adquiriu no curso uma visão melhor da questão ambiental, com impossibilidade de colocar em prática em seu atual no setor de trabalho, mas ainda aspira atuar profissionalmente na área; com o curso conquista seu atual posto de trabalho; visão holística diante da abrangência de um projeto, da importância de uma equipe multidisciplinar composta de um químico, biólogo, engenheiro agrônomo, assistente social, pessoal do lixo e do esgoto, etc.; pouca importância, porque os professores não

estavam comprometidos (professores de outros estados), as aulas/disciplinas não tiveram uma seqüência e houve falta de organização da coordenação.

A importância do curso nas vidas dos gestores foi preponderante para que se estruturassem tecnicamente no mercado de trabalho. No entanto, seus discursos não contemplaram a responsabilidade de um cidadão e o seu papel no setor produtivo, o principal responsável pelo atual caos ambiental. No contexto organizacional, a visão holística, quando praticada pelos canais formais colocados ao alcance do gestor, permite apenas a aceleração de algumas contradições do modo de produção econômico, mas não assegura ganhos sociais se elas não forem trabalhadas em sua essência.

Ao serem perguntados acerca do que mudou neles, quanto à forma de pensar o meio ambiente, após a realização do curso para cá, do discurso dos gestores emergiram os núcleos: a consciência é a mesma, apenas houve ampliação da fundamentação a respeito da questão ambiental; não se percebeu conscientização das autoridades brasileiras; está mais observador e questionador em relação às próprias ações e às dos outros na interação com o meio ambiente; questiono os dispositivos legais existentes; na economia, quanto à redução de gastos, recursos e realização de reciclagens; “os egressos do curso não têm poder e as empresas apenas cumprem um dispositivo legal, investindo parcialmente nessa área” (T1-S1).

Conforme Andrade, Tashizawa e Carvalho (2004) a adoção de um SGA representa uma mudança cultural, que geralmente provoca conflitos. Se não houver uma firme e clara disposição da alta administração de apoiar as mudanças, as resistências à implementação podem se tornar insuperáveis. A não-divisão de poderes entre direção de uma organização e o gestor, na condução de um SGA, reflete uma barreira cultural para a prática do modelo participativo de gestão.

Ao serem perguntados como vocês percebem que os empresários abordam o meio ambiente, dos discursos dos gestores, emergiram os núcleos: visão e conhecimento superficiais; visam apenas o lucro; visão do empresário de que o governo utiliza o meio ambiente como uma fonte a mais de arrecadação de impostos; utilizam estratégia de *marketing* para ganhar mais dinheiro, sem ter consciência ambiental; raríssimos são os

empresários que percebem que os custos decorrentes de investimentos em meio ambiente podem gerar retorno ao longo prazo para sua organização e a sociedade;

A esse respeito, outras respostas destacam-se:

- . priorizam a parte comercial em detrimento ao meio ambiente, adotam práticas compensatórias através de pagamentos de impostos, da criação de uma unidade hospitalar, (...) de uma creche para a população, quando o impacto de uma obra não permite reconstituir o meio ambiente (T1-S2);
- . se forem proprietários de exportadoras, procuram gerenciar os impactos ambientais e, se não forem exportadores e de pequeno porte, não possuem muita consciência e querem ganhar dinheiro sem se preocuparem com a questão ambiental – (T2-S2);
- . investem apenas em imagem mais favorável da empresa perante a sociedade (T3-S1).

As empresas comprometidas com a conquista da melhoria contínua do seu desempenho ambiental proporcionada pelo SGA, buscam continuamente soluções para três questões fundamentais: onde estamos, aonde queremos chegar e como chegar lá.

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) a administração ambiental carece de uma dimensão ética e não deve apenas se ater à observância das leis e a melhoria da imagem da empresa. O gerenciamento ecológico é motivado por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é uma mudança de valores na cultura empresarial.

As legislações internas dos países emergentes, que competem no mercado internacional, vão se moldando às regulamentações dos fóruns internacionais e das novas exigências das empresas exportadoras do primeiro mundo, o que valida o gestor T2-S2, ao afirmar que as organizações exportadoras se afinam mais com a questão ambiental, se comparadas com as organizações de pequeno porte no Brasil.

### 3.3.2 As percepções dos gestores acerca do suporte oferecido pelas organizações

Ao serem perguntados se as organizações em que trabalhavam, assumiram os custos de suas formações em gestão ambiental, dos discursos dos gestores emergiram as categorias sim e não. As respostas afirmativas foram: a organização assumiu integralmente; uma outra organização entrou com 80% e o SINDUSCOM com 20% do total; parcialmente pois a organização pagava as mensalidades e o gestor assumiu os livros, os materiais didáticos, a logística, etc.; com base em uma parceria entre a organização na qual trabalhava e o

SENAI, recebeu bolsa integral. Dos que responderam negativamente, algumas respostas foram: fez o curso por conta própria; “a organização não gasta um centavo com formação e se os empregados não se dispuserem a estudar, são descartados e, esta busca no mercado candidatos que estão atualizados” (T1-S1).

Quanto à manifestação do gestor T1-S1, a organização não ter arcado com os custos de seu curso e a forma dela tratar quem não se atualiza enfatiza a falta de sensibilização de segmentos organizacionais, em relação a ações que exigem, dentre várias transformações, aquelas de cunho cultural, de valores e de concepção de homem.

A importância do estudo de gestão ambiental no ensino de Administração, a complexidade das atuais demandas ambientais que a sociedade repassa às organizações induzem a um novo posicionamento, que por sua vez, exige gestores empresariais que saibam ir além de apenas conciliar as questões ambientais com os objetivos econômicos de suas organizações.

Até autores insuspeitos, diante dos interesses do modo de produção econômico como Andrade, Tashizawa e Carvalho (2004), admitem a ampliação do espectro de ações, citando que tanto interna como externamente a formação e atualização profissional deve levar em conta o caráter multidisciplinar da gestão ambiental. Dessa forma, as variáveis ambientais (variáveis econômicas, tecnológicas, legais, sociais, demográficas e físicas), como elementos não-controláveis diretamente pelas organizações, devem ser contempladas nos treinamentos e na educação contínuos oferecidos pelas organizações, na formação de recursos humanos em nível técnico de gestão ambiental e na formação de recursos humanos nos cursos de Administração.

Pelas respostas dos gestores a essa questão, pode-se afirmar que os empresários sequer primam pelo desenvolvimento técnico de suas organizações, não se pode esperar que tenham o que diria de suas preocupações com questões que assumem conotações políticas e sociais.

Ao serem perguntados se as aulas do curso chocavam-se com suas jornadas de trabalho e como se davam as liberações para assistir a elas, do discurso dos gestores emergiram os núcleos: não houve choque, pois que trabalhava no período matutino de segunda a sexta-feira, e as aulas aconteciam sexta-feira à noite e no sábado, em período

integral; liberava, referindo-se à empresa que assim procedia mesmo que houvesse eventuais choques; para sexta à noite, era liberado mais cedo no período vespertino; o núcleo vida social, referindo-se às barreiras que o curso criou entre o aluno e os filhos e cônjuge por aproximadamente dois anos, nos finais de semana; o núcleo pesquisa de campo, relativo à algumas visitas técnicas que não puderam ser realizadas nos domingos, mas a IMF apresentava declarações às empresas que, então, liberavam os alunos sem problemas.

Ao serem perguntados se as organizações em que trabalhavam, os liberavam para as atividades extra classe (visitas técnicas, pequenos estágios, etc.) sem a contraposição das reposições destes períodos, dos discursos dos gestores emergiram as categorias sim e não. Os que responderam sim, disseram que algumas organizações liberavam; algumas liberavam parcialmente, e na proporção de 60% das vezes, teve que fazer reposições de horários; teve sorte, pois trabalhava no período matutino, e as visitas eram no vespertino; quando a turma tinha alunos de outras cidades, os professores agendavam visitas coincidentes com suas presenças em Goiânia nos finais de semana. Dos que responderam não, alguns disseram que a organização não liberava; que havia limitações.

Ao responderem se suas atribuições se acumulavam ou eram distribuídas a outros colegas quando havia atividades extra classe que se chocavam com suas jornadas de trabalho, do discurso dos gestores emergiram as duas categorias. Os que responderam que se acumulavam, disseram: atribuições do setor eram centralizadas na sua pessoa; não possuía forma de delegar suas atividades a outros. Dos que responderam que eram distribuídas destacaram-se: nunca houve choque; em algumas disciplinas, os trabalhos foram realizados em sala de aula.

Ao serem perguntados se foi criada uma equipe específica para gerir as questões ambientais nas organizações que prestavam serviços, dos discursos dos gestores, emergiram a categoria sim e não. Da categoria sim, as respostas foram: o núcleo “atividade fim” refere-se ao trabalho em uma organização de saneamento, que possui uma Superintendência de Desenvolvimento Operacional e Ambiental, com vários técnicos que fizeram o curso de gestão ambiental; o núcleo prefeitura refere-se ao espectro de instância/programas que a



cidade mantém, como Plano Diretor Ambiental (em estudo), comissões específicas de cada área ambiental, Secretaria de Meio Ambiente, FUNDEC, equipes para SGA, estudo de impactos ambientais (EIA) e relatórios de impactos ambientais (RIMA), que fiscalizam edificações e acompanham financiamentos internacionais, etc. Da categoria não o núcleo *falta cultura ambiental* significa que poucas empresas têm esse perfil e, aquelas as quais prestou serviço, não a possui; se o poder público não estiver presente, os empresários fazem o que querem; falta educação ambiental nas escolas; o núcleo pressão mostra “que o passivo ambiental tem sido alto, o Ministério Público está mais ativo e proliferam iniciativas para montar equipes para começar ações em direção à gestão ambiental (T1-S3); o núcleo sem inclusão, refere-se ao fato de que minha empresa possui uma equipe que trabalha com meio ambiente, mas o gestor não faz parte dela.

Ao responderem se, antes de seus cursos, as organizações em que trabalhavam possuíam estruturas para as atividades que envolvem a gestão ambiental, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim e não. Os que responderam sim disseram: a organização possui um plano diretor ambiental, a gestora foi apontada para fazer o curso e, atualmente é uma das responsáveis pelas ações ambientais, busca as causas das questões, afastando-se da prática dos paliativos; na organização existe uma usina de reciclagem de resíduos sólidos e atividades de educação ambiental, na comunidade; na prefeitura, realiza compra de livros para o trabalho nesta área. Dos que responderam não, destacam-se: ainda vão tentar criar uma estrutura (empresa de alimentos com passivos trabalhistas e ambientais), mas em decorrência de outras formas de pressão, pois não querem ter a imagem da organização comprometida; outra organização para concorrer em licitações, *na marra* implantou a ISO9000 e, para concorrências futuras, se vê obrigada a implantar a ISO14000; por fim, outra organização prima pela ausência de controle de resíduos, dos gastos com água e energia elétrica, com forno crematório, mas sem filtro para fumaça.

Ao serem perguntados se as suas áreas receberam investimentos (estrutura física, equipamentos, fontes para pesquisas, intercâmbios e outros) para operacionalizarem suas novas habilidades após o curso de gestão ambiental, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim e não. Os que responderam sim, mencionaram: por ser consultor para

empresas e perito judicial em segurança do trabalho, adquiriu muitos livros de gestão ambiental.

Os que responderem não, disseram: nenhuma forma de investimento; está trabalhando fora da área ambiental; como em todo serviço público; ainda em fase de montagem de equipe, tem buscado soluções para coleta de lixo, uso do papel, alumínio, cobre etc.; o atual proprietário da organização ainda não sabe que o gestor fez o curso de Gestão Ambiental (o pai, ex-proprietário, financiou seu curso), mas, ainda assim, de vez em quando opina acerca do reuso da água (colocá-la outra vez no manancial).

Ao serem perguntados o que está faltando para que tenham condições ideais para trabalharem em gestão ambiental dentro de suas organizações, responderam: os gerentes (em todos escalões) não estão preocupados com o meio ambiente, mas com auto promoções; falta vontade política e interesse da direção; há dificuldades para a implantação de alguma coisa ligada à gestão ambiental na área de construção, no ramo da Engenharia Civil, apenas trabalhos isolados como na diminuição de entulhos, de resíduos sólidos, do impacto que as obras podem gerar no ambiente; não sabe se o proprietário da organização em que trabalha possui consciência ambiental, pois só faz contato com os escalões de gerentes abaixo dele (o proprietário encheu o bolso de dinheiro e agora vai ter que tirar um pouco para consertar muitos erros); não sabe o que a superintendência ligada ao meio ambiente está fazendo, mas a organização em que trabalha faz coleta seletiva de lixo; a organização em que trabalha (empreiteira da Petrobrás) possui todas as ferramentas para implantar o SGA; encontra-se só, no complexo trabalho de uma usina de reciclagem, inserida em uma comunidade diferenciada (trabalha em fundação de uma universidade); orienta-se pela questão “qual o objetivo que tenho que cumprir aqui?” diante dos projetos que geram impacto ambiental.

Outra gestora respondeu:

. visualizo complexidade, pois trabalham desde a captação de água (na bacia do João Leite) até a sua distribuição para a população e, a eficácia do trabalho, depende da forma com que os agricultores, principalmente os irrigantes, manejam o solo (a educação ambiental deve se fazer presente) – (T2-S3).

A manifestação do gestor T1-S1 em relação à sua organização não ter arcado com os custos de seu curso e a forma dela tratar quem não se atualiza, enfatiza a falta de sensibilização de segmentos organizacionais, quanto às ações que exigem, dentre várias transformações, aquelas de cunho cultural, de valores e de concepção de homem.

Outra manifestação que indica a necessidade de alto grau de sensibilidade dos dirigentes de uma organização, foi a do gestor T1-S3 que pontuou acerca do elevado passivo ambiental de sua organização e a expectativa de haver uma equipe de gestão ambiental por receio da atuação do Ministério Público. Empresários como esses, estão com os pés no século XXI, mas a mentalidade ainda no século XX e vivem a reboque das tendências/iniciativas da fase legislativa da década de 1990, conforme a Figura 2.

Além do resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, celebrada no Rio de Janeiro (Agenda 21), constitui um requisito da NBR ISO14000:1996 a explicitação no texto acerca da política ambiental (PA) apenas do “comprometimento com o atendimento à legislação e normas ambientais aplicáveis”. Pode-se interpretar do texto a não-necessidade do atendimento e que, em tese, poderiam vir a ser certificadas empresas que não estivessem atendendo aos requisitos vigentes da legislação aplicável aos seus objetivos e aos seus produtos e atividades, o que conduziria a uma situação absurda, ainda que se considere apenas o objetivo da implementação de tais normas.

Enfim, a citação da gestora T2-S3, que visualizou complexidade em seu trabalho, está próxima da afirmação de Carvalho (2004), para quem a visão socioambiental se orienta por uma racionalidade complexa e interdisciplinar e concebe o meio ambiente não como sinônimo de natureza intocada, mas como um campo de interações entre a cultura, a sociedade e a base física e biológica dos processos vitais, no qual todos os termos dessa relação se modificam dinâmica e mutuamente. Tal perspectiva considera o meio ambiente como espaço relacional, em que a presença humana, longe de ser percebida como extemporânea, intrusa ou desagregadora (*câncer do planeta*), aparece como um agente que pertence à teia de relações da vida social, natural e cultural e interage com ela.

### 3.3.3 – As percepções dos gestores quanto à aplicabilidade do conteúdo aprendido

Ao serem perguntados se estavam motivados para transferir para locais de trabalho o que aprenderam no curso, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim e não. Os

que responderam sim, comentaram: apresentou apenas sugestões, atuando como engenheiro de segurança do trabalho e *nunca participou de um SGA (organizações quando muito, obedecem as leis ambientais)*; estava motivado antes do curso e mudanças ocorreram no decorrer dele (em alguns pontos, a motivação diminuiu e, em outros aumentou, de acordo com as disciplinas); *considera suficiente o fato de poder transferir seus conhecimentos em discussões e em reuniões; frustrada por ter sido transferida da área ambiental, quando encerrou o curso*; plenamente motivada e continua buscando coisas novas, em sintonia com a melhoria contínua.

Outros indicaram:

*. sensação de que, após o curso, possuía o poder de decisão nas mãos, mas em contato com a realidade, não consegui um décimo de minha pretensão – (TIS3);*

*. as empresas estão sensíveis para a qualidade, mas não estão interessadas em meio ambiente – (TIS3).*

O que respondeu não alega que perdeu a motivação no decorrer do curso.

Os discursos grifados denotam o estágio de desenvolvimento de boa parcela das organizações goianas diante do meio ambiente, pois não conseguem sequer arrancar de seus gestores entusiasmo para colocar em prática seus conhecimentos técnicos adquiridos no curso que, por certo, os favoreceriam na competitividade do mercado e na construção de uma imagem favorável perante a sociedade. Falta-lhes sensibilidade até para maquiarem-se perante o cliente.

Ao serem perguntados se conseguiram implementar mudanças em seus trabalhos após o curso, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim, não e indefinido. Os que responderam sim citaram: alguma coisa por meio de um trabalho conjunto entre Sinduscon e Fieg; bastante, atuando na área de treinamento e desenvolvimento (cursos, palestras etc.), colocando questões ligadas ao meio ambiente, pois considera que o trabalhador é muito carente de informações e ele se identifica com as ações preventivas; fez economia de energia elétrica, regulamentou as compras de madeiras legalizadas, separação e reciclagem de lixos, além de mudanças pessoais. As respostas negativas mencionaram: nenhuma implantação significativa (área de construção civil); procura utilizar, em construções de edifícios, materiais que não degradam; a organização em que trabalha não

promoveu as mudanças para aproveitar seu aprendizado no curso; “terminou o curso e foi transferida da área ambiental, para a de estrutura” (T2-S1).

O gestor que respondeu indefinido alega que foi difícil responder, pois como consultor, apresentou sugestões, e as empresas não lhe deram autonomia para implantação e, como empregado, sua organização não se interessou por gestão ambiental.

As dificuldades de os gestores implementarem mudanças evidenciam a pouca disposição dos empresários em dividir poderes com aqueles que, para levarem adiante uma proposta (ousada ou não) de gestão ambiental, teriam que possuir autonomia para tal. Esse impeditivo associado à ausência de uma cultura prevencionista, frustra as expectativas dos egressos de qualquer curso de formação na área e como se não bastasse, as organizações legitimam-se perante a sociedade, se possuírem em seus quadros, técnicos com qualificação para os desafios impostos pela relação entre empresas e meio ambiente. As ações que são executadas, conforme as percepções dos gestores ambientais, produzem impactos na redução de alguns custos operacionais da organização mediante de um esforço de eficiência energética, aquisição de insumos com selo verde, redução do consumo de água e papéis, algumas reciclagens, etc.

Ao serem perguntados se difundiram seus novos conhecimentos em gestão ambiental aos outros empregados da organização em que atuam/atuaram, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim e não. Os que responderam sim disseram: difundiu para alguns, sem atingir pedreiros e serventes; segundo relatos, o auditor em Sistema de Gestão Integrado (SGI) atua como multiplicador das questões ambientais; influenciou um colega a fazer um curso voltado para o meio ambiente, e atualmente, atua no projeto Vale Vivo e influenciou o projeto de reciclagem de papel, de coloração de prancha e de queima do gás metano (oriundo das estações de tratamento de esgoto); explorou as ações de treinamento para divulgar o que sabe, mas a tendência é que pratique o SGI no futuro, hoje, “se falo sobre meio ambiente na organização, posso ser mal visto, considerado um anarquista e que não se enquadra dentro da filosofia da empresa” – (T1-S3).

Das respostas negativas, destacam-se: como consultor, percebe que seus clientes não estão interessadas em SGA; não atua na área de gestão ambiental; está em andamento a criação de um grupo para gerir questões ambientais.

Complementando o comentário da questão anterior, mais uma vez, o poder nas organizações vem à tona. Quando se consegue difundir novos conhecimentos, eles se dão de forma horizontalizada e no sentido descendente dos níveis hierárquicos, sem afetar a cúpula e, conseqüentemente a essência da lucratividade advinda do processo de depredação ambiental.

Ao serem perguntados se houve reconhecimento (chefias e colegas) pelos seus esforços em difundir seus novos conhecimentos em gestão ambiental, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim e não. Dos que responderam sim, disseram: apoio financeiro do Sinduscon e da empresa em que trabalhava; quebra de paradigma com a introdução da queima do gás metano, da redução de papéis e pelo crescimento do efeito multiplicador e, por seus trabalhos terem sido apresentados em congressos de alcance nacional e internacional; pelas pequenas economias que ocorreram no nas organizações; pela ajuda de inviabilizar o aterro de uma nascente, brigando contra um projeto de construção de uma praça, contando com parceria da Secretaria Municipal de Meio Ambiente.

As respostas negativas mencionaram: as empresas têm que entender que cada centavo investido em segurança gera lucro para empresa e não despesa; onde trabalhava, o pessoal estava disposto para implantar o SGA, mas não houve continuidade, pois ficou sem um líder para conduzi-lo.

#### Outras respostas são significativas

- . faz parte de nossa cultura gerencial que, tudo que não seja produtivo, não tem valor e, essa é uma visão míope dos empresários, o resto é exigência pública ou fachada para propaganda (T1-S1);
- . persevero frente às barreiras que enfrento com gerentes, temos que tê-lo como aliado e dar a ele o mérito de ter sido dono de novas idéias (T1-S3);
- . os encarregados, supervisores e gerentes não entendem que quando produzem um funcionário doente para futuro, estão violando o meio ambiente (T1-S3);

Ao serem perguntados se há um reconhecimento pelos seus esforços em colocar em prática suas habilidades em gestão ambiental, do discurso dos gestores emergiram as categorias sim e não. Os que responderam sim, comentaram: quando redigiu perícias ambientais urbanas (como engenheiro civil ou de segurança do trabalho), os laudos ficaram

mais enriquecidos; estão implantando o SGA, e a cada etapa vencida, sempre vem alguém da alta-administração e faz elogios e, além disso, dá mais condições para continuar trabalhando.

Dois gestores responderam:

- . além da complexidade de colocar em prática a gestão ambiental, um trabalho só será reconhecido, quando seu esforço for acumulado muitas vezes, a curto prazo o reconhecimento será difícil (T1-S2);
- . todo mundo reconhece os esforços, mas, na hora de fazer investimento (colocar a mão no bolso), sou vista como “eco-chata” (T2-S3).

Os que responderam não disseram: fez o curso para agregar conhecimento ao de Medicina Ocupacional e sua visão está mais global; não possui espaço específico para essa área.

Ao responderem o que eles aspiravam fazer nas suas organizações com as novas habilidades em gestão ambiental, do discurso dos gestores obteve-se: apenas aprimoramento, pois conhecia as dificuldades da realidade; pretende atuar na geração de resíduos (construção civil) e aspira trabalhar em outras áreas do ramo da Engenharia Civil; montar um grupo de técnicos para enfrentar os problemas ligados à água de uma indústria alimentícia; desejou ter participado da implantação da ISO14000 na empresa em que trabalhava, mas mudou de organização e a especialização ficou guardada; desejou controlar a parte de coleta, destinação e gestão dos resíduos produzidos, consumo de água, energia e papel, em um departamento de diagnóstico veterinário (atualmente atua em fiscalização civil e auditorias); aspirou melhorias nos projetos, possuir uma visão holística, pois corre-se o risco de ater-se a uma visão muito reta (a própria engenharia induz a isso); pretendia implementar um sistema de gerenciamento ambiental e assim otimizar o trabalho na usina de reciclagem e minimizar os impactos trazidos por ela; resgatar tudo que foi estudado em seu artigo científico (prática da legislação) e aplicá-lo em relação ao município; além de atuar na racionalização de água e energia, deseja implantar a coleta seletiva de lixos, pois o local de trabalho possui extensa área verde e um grande fluxo de pessoas.

De acordo com os discursos da questão anterior, nota-se que as aspirações dos gestores estão em sintonia com o campo técnico e a razão instrumental. Embora o Curso contemplasse algumas disciplinas que pudessem despertá-los para a condição de agentes

transformadores de um momento histórico, ao adotarem apenas as técnicas apreendidas em suas formações, estariam legitimando o aumento da distância do fosso entre os ricos e pobres e, sendo inocentes úteis diante da degradação do planeta. Atuar criticamente seria despertar para a condição de úteis conscientes e utilizarem os canais formais da organização com políticas sociais inteligentes, mais próximas do respeito e da justiça nas relações da organização com a sociedade. As organizações possuem mecanismos para apropriarem-se das contradições que porventura venham aflorar, mas pode também haver um ganho para a sociedade e, nesse sentido, o distanciamento da extrema pobreza e a escandalosa desigualdade poderia não aumentar.

Ao responderem sobre as barreiras enfrentadas para colocar em prática o que aspiravam, do discurso dos gestores, emergiram os núcleos: falta de conhecimento, de recursos, de consciência da agressão ao meio ambiente e de interesse das pessoas que representam as empresas; trabalhar em outra organização, com outras atividades; dificuldade de inovar, apresentar alternativas que fogem à rotina e, muitas pessoas tendem a colocar dificuldades para enfrentar o novo e, o que exige paciência para convencimento e para experimentar os primeiros resultados (o novo não é fácil e nem deve ser imposto); ausência de equipe para levar adiante um projeto de usina de reciclagem e, para tal, falta recursos financeiros e humanos.

Outros responderam:

- . premidos pela necessidade de responder ao Ministério Público, os empresários estão começando a entender e a falar em meio ambiente (T1-S3);
- . empresários priorizam a atividade fim e não encontram tempo para desenvolver atividades de Gestão Ambiental (construção civil) (T1S2 e T2-S3).

Ao responderem o que de concreto pode fazer, do discurso dos gestores emergiram os núcleos: dar orientações, sugestões, alguma implantação de coleta seletiva de lixo e abordagens de educação ambiental; melhorou um pouco os procedimentos na execução dos serviços; mudou sua atitude em relação aos conhecimentos de medicina ocupacional; mudou sua visão; nada; conscientização (sensibilização) dos colegas para economia de água e de energia; fiscalizou obra civil e fez auditorias verificando se as madeiras, areias e britas eram legalizadas; fez prevenção quanto à destruição de recursos naturais; orientou em



relação ao cumprimento da legislação; participou de discussões em projetos que agrediriam o meio ambiente (replântio, espécies nativas, reflorestamento, repovoamento dos rios); coordenou colocação de caixa de areia para remoção de gases; avançou na parte de educação ambiental, sobretudo na interface com a população (explicando a finalidade do esgoto).

A análise da categoria aplicabilidade do conteúdo aprendido constituir-se-á em mais quatro blocos.

No primeiro bloco, complementando a relação de poder já citada, o máximo que um dos gestores conseguiu foi apropriar-se do canal formal do treinamento e desenvolvimento de pessoal para difundir conhecimentos de gestão ambiental em sua organização e perseverar nessa posição, buscando ter o corpo gerencial como aliado. Caso contrário, pode correr o risco de boicotes e tem clareza de que seus esforços serão reconhecidos após vários êxitos e não apenas com poucos acertos.

Todos esses núcleos pertenceram a dois alunos da primeira turma; seus contextos organizacionais são típicos daqueles em que o corpo gerencial, incluindo a cúpula, não possui consciência do papel do gestor em sua atuação profissional do ponto de vista técnico, muito menos diante da ética e justiça social.

Se fossem tecnicamente desenvolvidas, as organizações goianas deveriam pelo menos, de acordo com Andrade, Tashizawa e Carvalho (2004), visualizar o gestor como aquele que, para enfrentar os novos tempos, deve ter capacidade abrangente de análise, consciência ecológica e ambiental por excelência, com visão sistêmica para ler correta e adequadamente os cenários sociais, as turbulências políticas, econômicas, o ambiente de competição, as formas de mercado, as tendências culturais dos grupos, os nichos negociais e as possibilidades de integração das economias contemporâneas.

Além da vontade política expressa pelas ações dos dirigentes das organizações e de seu corpo gerencial, o egresso deve, com base em sua formação em gestão ambiental, possuir um perfil que assegure o enfrentamento das turbulências, próprias de qualquer esforço de mudança.

O segundo bloco, diz respeito à percepção dos gestores de que os empresários são mais sensíveis a programas de qualidade (ISO9000) e não têm preocupações com meio ambiente (ISO14000). Faz parte da cultura gerencial de que tudo que não é produtivo não

tem valor (visão míope), portanto apenas acatam exigências públicas e mantêm uma fachada politicamente correta, recebe reconhecimento quando expõem idéias, mas na hora do investimento, pode ser percebida, como afirma uma das gestoras como *eco-chata*. Os empresários premidos pela necessidade de responder ao Ministério Público estão voltando-se para o meio ambiente, e de um modo geral, empresários priorizam a atividade fim.

No contexto mundial, o Brasil é tido como país periférico e, em se tratando de Goiás, de acordo com as percepções dos gestores, os empresários goianos situam-se em um estágio de desenvolvimento sócio-político-econômico-cultural que os posiciona na periferia da periferia. Pelas percepções dos gestores, os brasileiros vivem timidamente ainda o ambientalismo regulatório (Figura 2, década de 1970).

As empresas que ignorarem não só restrições de caráter legal – tanto no próprio país como daqueles governos além-mar, como as preferências dos consumidores por produtos ecologicamente corretos – podem perder mercados. Além de ambiental, trata-se de uma questão sobretudo econômica, já que para se adequar às normas governamentais as organizações necessitarão fazer grandes investimentos para, assim, continuar concorrendo no mercado. Analogamente, na compra, fusão, cisão e incorporação de empresas, sua situação ambiental torna-se cada vez mais importante para a avaliação de seu ativo, passivo e valores patrimoniais em geral.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), tradicionalmente, as exigências referentes à proteção do meio ambiente eram consideradas como freio ao crescimento econômico, obstáculo jurídico-legal e demandante de grandes investimentos de difícil recuperação e, portanto, fator de aumento dos custos de produção. Meio ambiente e sua proteção estão convertendo-se em oportunidades para abrir mercados, baixar custos e evitar futuras restrições ao acesso a mercados internacionais.

Nos blocos econômicos, mercados regionais emergentes e constituídos por economias cada vez mais integradas, o protecionismo manifesta-se, crescentemente, por diferentes formas e requisitos de conservação ambiental. Somente as empresas que se adaptarem em tempo a essa tendência terão chances de sobreviver e de prosperar.

O terceiro bloco pertence à percepção uma gestora que concluiu o curso de Gestão Ambiental, financiado pela organização, mas foi transferida da área que lidava com meio ambiente para a área de estrutura (T2-S1), denotando falta de visão estratégica de parcela significativa dos dirigentes em Goiás.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), para implementação do modelo de gestão ambiental proposto, deve haver uma preparação antecipada dos recursos humanos no contexto intra-organizacional.

Do quarto bloco fazem parte a percepção de que os empresários e gerentes não entendem que, ao produzir um empregado doente, violam o meio ambiente. Um contexto assim tende a ter filosofia distorcida de recursos humanos e predomina em suas tomadas de decisão a visão linear.

Para atenuar o quadro descrito, a transversalidade e o enfoque sistêmico podem ser alternativas à abordagem linear e mecanicista, desde que permitam redirecionar de forma renovada o olhar sobre as relações entre a sociedade e a natureza, exercitando a troca de lentes de um tema que, tem sido, em grande medida, focado de forma reducionista, tendo em vista que, no pragmatismo do enfoque tradicional, a vida e a ética não são focadas como eixo desse esforço de transformação.

Segundo Medina e Santos (1999), compreender o ambiente, atualmente, significa pensar de forma prospectiva e complexa, introduzir novas variáveis nas formas de conceber o mundo globalizado, a natureza, a sociedade, o conhecimento e especialmente as modalidades de relação entre os seres humanos, a fim de agir de forma solidária e fraterna, na procura de um novo modelo de desenvolvimento. A educação deverá liberar-se da fragmentação imposta pelo paradigma positivista e sua racionalidade instrumental e econômica, bem como de seus estreitos pontos de vista. Essa visão implica a ruptura com as concepções ingênuas da objetividade e oferece alternativa às teorias do associacionismo, ao tecnicismo e ao racionalismo cartesiano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral de levantar dados sobre as percepções dos gestores ambientais, sobre a gestão ambiental e suas práticas nas organizações, foi plenamente alcançado, bem como o foram seus objetivos específicos, tais como: de identificar a base de interesses e o modelo educacional da instituição formadora de gestores ambientais; identificar as percepções dos gestores, identificar suas percepções diante das organizações goianas com base em suas práticas.

A questão relativa à percepção dos gestores acerca da gestão ambiental, após a experiência no curso de Gestão Ambiental – Processos Gerenciais, promovido pela FAC, foi considerada respondida, tendo em vista a qualidade do discurso dos gestores ambientais descritos e analisados neste estudo de caso.

Quanto à metodologia, foi possível compatibilizar o cronograma de atividades da FAC e a programação do Núcleo de Estudos e Pesquisas Psicossociológicas (NEPSI) da UCG, da qual partiram as orientações para esta dissertação, sua estrutura teórica, e os instrumentos delas advindos foram consistentes para que este estudo de caso fosse realizado com desembaraço e em sintonia com os rigores de uma pesquisa qualitativa.

Do ponto de vista do pesquisador, este estudo consolidou o rompimento da supervalorização das intervenções técnicas como estratégia de procura de um novo modelo de desenvolvimento. Ancorado em quase 29 anos de experiência de atuação na área de recursos humanos, como analista, será justificada esta afirmação.

A área de gestão ambiental assim como a de recursos humanos, não possui nada de romântico em seu cerne, há muito requinte de dominação e alienação.

A área de recursos humanos historicamente foi e continua sendo instrumento de dominação do modo de produção econômico, em que as ferramentas sempre desfocaram o conflito de interesses entre capital e trabalho e com uma forte tendência para intervir no indivíduo, incitando-o a aquietar-se diante de uma estrutura que deveria ser transformada antes do focar o trabalhador, que na maioria das vezes, é vítima dela. Como analista de recursos humanos, no terço final de minha carreira, tive consciência que só me restava a condição de *útil consciente*, pois por mais crítico que pudesse ser em minhas intervenções, a estrutura do capital, muito competente por sinal, capitalizava as possíveis contradições que porventura acelerava. A adoção das técnicas de recursos humanos de forma acrítica tem

colocado a maioria de seus profissionais na condição de *inocentes úteis*, pois não visualizam o desserviço que prestam em seus sonhos de conciliar interesses/conflitos historicamente inconciliáveis e, até de esboçarem transformações sociais por meio de suas práticas no interior da organização. Nesse caso, se o profissional tiver um comportamento ético com o cliente (empresários que pagam o salário ou o honorário), estará longe de ser ético com a sociedade.

Este estudo de caso carece de uma reflexão similar: o que esperar de um curso de Gestão Ambiental e de seus gestores, se foi gestado e administrado por uma entidade de ensino que se orienta pela filosofia do ramo industrial do estado de Goiás. Não se deve esquecer que se trata de um segmento social que mais recebe acusações pelas depredações ambientais e pelo aquecimento global.

As percepções dos gestores analisadas nos resultados e as percepções dos professores deram a dimensão do hiato que existe entre as intenções do curso e as efetivas transformações que as organizações viveram após as tentativas de intervenção de seus egressos.

A existência de cursos com essa finalidade é necessária, mas não suficiente para a construção de uma sociedade mais justa/igualitária e com desenvolvimento sustentável, pois o cerne da depredação situa-se na lucratividade dos empreendedores empresariais, no exercício da livre iniciativa, na existência de um Estado mínimo para a população e de um Estado mais benevolente com aqueles que norteiam os rumos do modo de produção econômico. Dessa forma a educação está sendo tomada como instrumento ideológico a serviço de interesses capitalistas de grupos dominantes.

Mesmo que o curso estivesse em sintonia com o modelo de educação explicitado na apresentação deste estudo de caso, ainda assim, ele estaria oferecendo alternativas técnicas para questões que são políticas. Suas diretrizes alimentariam certamente um enfoque mais substantivo e menos instrumental, mas romper com o paradigma do lucro já é outra história. O gestor não possui poderes para intervir, e o empresário de um modo geral, não possui vontade política para romper com esse paradigma. Se o empresário fosse o educando do curso de gestão ambiental, certamente falaria mais alto seu compromisso com o lucro do que as suas habilidades em manejar as ferramentas de um SGA. No interior da organização, são remotas as perspectivas de transformações sociais das quais o próprio empresário se beneficiaria.

As recomendações educacionais apontadas neste estudo são bem-vindas e devem ser adotadas em todas as fases de desenvolvimento do homem no seu processo de construção de cidadania. A realidade deste início de século requer um compromisso educacional que construa uma aprendizagem complexa e que se enlace com aquilo que já se sabe; que leve em consideração a presença do homem, como um ser que trabalha e se transforma, transformando a natureza; com enfoque inter e transdisciplinar; que assuma o atual caráter ideológico da educação ambiental e deixe de lado o romantismo de sua neutralidade; que seja voltada para instâncias sócio-históricas e essencialmente políticas nas práticas cidadãs; que se busque uma nova aliança com a natureza com práticas pedagógicas dialógicas.

O eixo conceitual do novo educar, teria em um primeiro momento que ocupar os espaços atualmente preenchidos pelos aparelhos ideológicos do Estado, mantenedores da apatia da sociedade que se vê atônita diante de uma profecia auto-realizável, a destruição do planeta, que ainda não lhe afeta, mas imporá limites sub-humanos para as próximas gerações.

Uma nova educação deve apoiar-se em disciplinas que abordem as organizações com um enfoque antropológico e sociológico; com aprofundamento filosófico de visualização do homem com base em sua historicidade e adentrá-lo em uma perspectiva histórica; com foco na educação de um adulto (andragogia) e seu caráter de intencionalidade na relação com o meio ambiente; que enfoque a complexidade das relações sociais diante do modo de produção capitalista; que possibilite o exercício de um modelo participativo de gestão, em que haja participação na forma e na direção política e o conhecimento articulado visando um processo de conscientização para uma efetiva transformação social por intermédio de uma abordagem sócio-política.

É mister que se diga que esse modelo educacional traria impactos ao longo da vida e, a cada transformação cultural dos diferentes contextos, exigindo diferentes formas de abordagens.

Os aspectos mais técnicos (instrumentalizadores), configurados na maioria das disciplinas e conteúdos dos módulos presentes na Figura 3, ficariam para a área de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, de acordo com suas necessidades.

Onipotência parece configurar a imagem do empresário, pelo que foi salientado. Na realidade, existem instâncias que os amedrontam, tais como a imagem de sua empresa, a competitividade no mercado, as legislações e a sociedade civil.

Há aproximadamente cinquenta anos, conforme Figuras 1 e 2, as organizações de forma reativa vêm respondendo às pressões advindas do poder público com suas legislações e à sociedade civil, que, de forma tímida, consegue levar um pouco de inquietude aos predadores ambientais. No entanto, as pressões não foram suficientes, e as reações não trouxeram equilíbrio ao meio ambiente, pois atualmente o planeta está mais aquecido, em decorrência dos efluentes industriais sob a forma de gases oriundos dos combustíveis fósseis, largamente utilizados pelas indústrias.

As reações empresariais, de fachada, diga-se de passagem, apresentaram à sociedade a boa imagem de que estão fazendo sua parte na busca de um desenvolvimento sustentável. Mantiveram essa imagem até que suas máscaras começaram a cair no início do novo século, quando, em 2002 já se falava de forma contundente no aquecimento global (Protocolo de Kyoto).

Por que no Brasil, país que possui o acervo legislativo ambiental mais completo do mundo, o efeito estufa e a depredação desmesurada em determinados estados da federação estão em níveis insuportáveis para os seres humanos? Como em todo mundo, a maioria dos políticos que ocupa o legislativo e executivo recebe investimentos de campanha dos empresários e a fiscalização da depredação acaba muitas vezes sendo feita com *vistas grossas*, banalizando São Francisco de Assis, por meio do “é dando que se recebe”.

No jogo de fiscalizar superficialmente (já que o Estado arbitra o cumprimento das leis) e de fingir que ajuda a preservação (atitude corrente dos empresários), a parte que, em tese, deveria ser a mais forte, contempla o cenário como se fora um espectador, atitude típica de contextos em que predominam a centralização, o autoritarismo e o paternalismo na sociedade civil.

Se fortalecida pelo modelo educacional já citado, a sociedade civil poderia pressionar o poder legislativo, o executivo, o judiciário e, mais ainda os empresários, pois, na ponta dos processos empresariais, ela é consumidora dos produtos, bens e serviços. O amadurecimento sócio-político-econômico-cultural da sociedade civil é a alternativa para a sobrevivência do homem como espécie.

Consciente de seu papel participante e de forma gregária, se a sociedade civil impusesse sua força pressionaria o poder hegemônico para se sensibilizar com os interesses majoritários de sua população (da qual é parte integrante), sob a orientação de respeito e justiça, pontos basilares dos preceitos éticos.

Enquanto as alternativas técnicas estiverem direcionando os rumos da sociedade brasileira, ela dificilmente deixará a condição de país, ou seja, apenas um rincão de terras delimitado geograficamente com um outro país, para a conquistar a condição de nação auto-sustentável e determinada na construção de seu futuro.

Um curso de gestão ambiental direcionado para os anseios empresariais não abalaria sequer a ponta do *iceberg* da fome, miséria e injustiça social, consideradas também como poluição ambiental.

Percebeu-se uma limitação na realização desta pesquisa. No momento em que este estudo de caso foi iniciado, havia uma possibilidade pela FAC da implantação de uma quarta turma do curso de Gestão Ambiental. Em razão da quantidade insuficiente de alunos na época, os adiamentos do início da turma, foram constantes e optou-se por verificar as percepções das três turmas anteriores. Caso houvesse uma sintonia entre o início da quarta turma e deste estudo de caso, utilizar-se-ia a entrevista semi-estruturada com os gestores antes e depois do curso e, se possível, após algumas tentativas de intervenção pelos egressos diante das organizações.

Curiosidades afloraram com o andamento deste estudo e com elas algumas recomendações para futuras pesquisas. A primeira seria levantar as percepções dos empresários industriais acerca do gestor ambiental e o próprio meio ambiente. Uma outra proposta, de caráter mais urgente do que a primeira, seria verificar as percepções da sociedade civil ante os empresários industriais na relação com o meio ambiente e o espaço a ser preenchido por essa mesma sociedade face a essa interação. A última questão, quem sabe, pode ser objeto de uma futura tese de doutorado.



## REFERÊNCIAS

- AB'SABER, A. N. (Re)conceituando educação ambiental, In: MAGALHÃES, L. E. A questão ambiental. São Paulo, Terra Graph: 1994.
- AGENDA 21. Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento, Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas. 1996.
- ACSELRALD, H. (org.). Meio ambiente e democracia. Rio de Janeiro: Ibase, 1992.
- ALBAGLI, S. Convenção sobre diversidade biológica; uma visão a partir do Brasil, In: GARAY, I. e BECKER, B. K. (orgs.). Dimensões humanas da biodiversidade: o desafio de novas relações sociedade-natureza no século XXI. Petrópolis: Vozes, 2006.
- ALCÂNTARA, A. Formação profissional. Rio de Janeiro: Senai//DN/DT, 1991.
- ALVES, A J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 77, v.1, p. 53-61, maio 1991.
- AMARAL, A. G., BARROS, A. M. Políticas ambientais nas empresas brasileiras: análise de conteúdo. Ouro Preto: REM: R. ESc. Minas, 2002.
- ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron Books, 2004.
- BAUER, M. W., GASKELL, G., ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W., GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAUER, M. W., GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2002
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BRASIL, MEC, PCN (Parâmetros Curriculares Nacionais) – Educação ambiental no Brasil. 1998.
- BROCKHOFF, K.; CHAKRABARTI, S. K. *Corporate strategies in environmental management. Research Thechnology Management, Washington, Industrial Research Institute, n.4, v.42, p.26-30, jul./Aug. 1999.*
- CARVALHO, I. C. M. Educação ambiental: a formação do sujeito ecológico. São Paulo: Cortez, 2004.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COMUNE, Antonio E. Meio ambiente, economia e economistas: uma breve discussão. In: MAY, P. H.; MOTTA, R.S. (orgs.). *Valorando a natureza – análise econômica para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CORREA, L. B. C. G. Comércio e meio ambiente: atuação diplomática brasileira em relação ao selo verde. Brasília: Instituto Rio Branco. Fundação Alexandre de Gusmão, 1998.

COSTA, Antonio Luiz M. C. Do risco à incerteza. Carta Capital, ano XIII, nº 431. São Paulo: nº 431, p. 34-37, 13/06/2007.

DONAIRE, D. A internalização da gestão ambiental na empresa. *Revista de Administração*. n.1, vol. 31, p. 44-51. São Paulo – jan/mar 1996

\_\_\_\_\_, *Gestão ambiental na empresa*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DOWBOR, L. A nova ordem mundial. Carta Capital, ano XIII, nº 434. São Paulo: p. 12-13, 07/03/2007.

FAC, Plano de Desenvolvimento Institucional. Goiânia IMF – DR GO, CDD – 377, 2005.

FISZON, J. T.; CERQUEIRA, R. Monitoramento: reflexões a respeito da políticas públicas de conservação e gestão da biodiversidade, In: GARAY, I.; BECKER, B. (orgs.) *Dimensões humanas da biodiversidade: o desafio de novas relações sociedade-natureza no século XXI*. Petrópolis-RJ: Vozes, 2006.

GARCIA, R. L. Educação ambiental – uma questão mal colocada. *Caderno Cedes*, n.29: v.30, p. 31-38, 1993.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais in: BAUER, M. W. e GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 3ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GILLEY, K. M.; WORRELL, D. L.; DAVIDSON, W., III & El-Jelly Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives. In: *Journal of Management*. 26(6), 1199-1216. Florida State University. Nov. 2000.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo:, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, M. Formação profissional: tratamento de texto de uma série metódica ocupacional. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1990.

GUIMARÃES, P. C. V.; DEMAJOROVIC, J.; OLIVEIRA, R. G. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão. São Paulo, Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Anais do encontro, v.1, p:17-29. São Paulo: 1995.

HELOANI, R. Gestão e organização no capitalismo globalizado. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HOBBSAWM, E. Era dos extremos. O breve século XX. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

HOFFMAN, A. J. *Integrating environmental and social issues into corporate practice. In: Environment. Abingdon:, Carfax Publish, jun.2000.*

\_\_\_\_\_. *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism. San Francisco California. New Lexington Press. Stanford Business Books: 2001.*

IMF (Título fictício para preservar o anonimato) Documento de divulgação [www.agenciaambiental.go.gov.br](http://www.agenciaambiental.go.gov.br) 2005.

ISBN – Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafio para as Ciências Sociais, Cortez: Universidade Federal de Santa Catarina. 1995

KINLAW. Marketing ecológico. São Paulo: Makron Books. 1998

LANE, Sílvia T. Maurer. Linguagem e as representações sociais. Aula proferida no dia 23/01/2003, Pontifícia Universidade Católica (PUC – SP), São Paulo.

\_\_\_\_\_. Uma técnica de análise de discurso. In: XX Congresso Interamericano de Psicologia, 1985 – Caracas-Venezuela: 1985.

LAU, R. S. M., RAGOTHAMAN, S. *Strategic issues of environmental management. In: South Dakota Business Review. Vermillion, v.56, dec. 1997, in SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. REAd, Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). N. 6. Vol. 8, Nov..-Dez, pp. 1-22 – Rio Grande do Sul-RS, 2002.*

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. Revista de Administração de Empresas / EAESP/FGV. n.2. vol. 40 – p.80-88. Abr/Jun. São Paulo, 2000

LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z. Fatores que influenciam a reciclagem de materiais em canais de distribuição reversos. In: Anais - XXIV Congresso Enanpad, Florianópolis: 2000. (Cd Rom)

- LOUREIRO, C. F. B. Educação ambiental e movimentos sociais na construção da cidadania ecológica e planetária. São Paulo: 2002.
- MACÊDO, K. B. *Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar*. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1999.
- MAIMON, D. ISO14001 – passo a passo da implantação nas pequenas e médias empresas – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999.
- MEDINA, N. M. A educação ambiental para o século XXI, Brasília: V Ibama, 1996. Série meio ambiente em debate.
- MEDINA, N. M., SANTOS, E. C. Educação Ambiental: uma metodologia participativa de formação. 3ª Edição - Petrópolis-RJ: Vozes: 2003
- MILES, M. P. e COVIN, J. G. *Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage*. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v. 23, pp. 299-331, Feb. 2000
- MONTEIRO, C. A. F. A questão ambiental no Brasil: 1960-1980. São Paulo, IGEOG-USP, Série Teses e Monografias, [42] São Paulo:1981.
- MULLER, A. C. Hidrelétricas, meio ambiente e desenvolvimento. Makron Books. São Paulo, 1995.
- NEDER, R.T. Há política ambiental para a indústria brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. V.32, n.2, p.6, abr/jun.1992.
- NETTO, A. D. A trindade maléfica. *Carta Capital*, São Paulo ano 13, nº 434, p.27. 2007.
- NOVAES, Washington. Mercado para quem não polui. *Visão*, São Paulo, p.46,16 de out. 1991
- NOVO, M. “*La educacion ambiental en al marco del paradigma ambientalista*”. Fundacion Universidad Empresa (Uned), 1990. Madrid (Módulo del Máster em Educacion Ambiental), in PARDO DÍAZ, A. Educação ambiental como projeto. 2ª ed. trad. Fátima Murad, Porto Alegre: Artmed. 2002.
- PÀGES, Max *et al.* *O poder nas organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PARANÁ, Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio Ambiente. Coletânea de legislação ambiental federal e estadual. Curitiba, 2 ed. 1991

- PARDO DÍAZ, A. Educação ambiental como projeto. 2ª ed. trad. Fátima Murad, Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PINTO, W. D. Legislação federal de meio ambiente. Brasília: Ibama, 1996.
- QUIROZ, C. Ambiente y planificacion. Secab. Santafé de Bogotá: 1992
- REIGOTA, M. Educação ambiental e representação social. São Paulo: Cortez, 1995, Coleção Questões de Nossa Época).
- REY, Fernando Luís. G. *La Investigacion Qualitativa em Psicologia: rumbos y desafios*. São Paulo: Educ. 1999.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROMIZOWSKI, H. G. P. Um estudo de sobre a individualização do treinamento de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Senai/DN/DPEA, 1990.
- ROSEN, C. M. *Environmental strategy and competitive advantage: a introduction. California Management Review. Berkeley, v.43, Hass School of Business, Spr/2001.*
- SANCHES, C. S. Mecanismos de interiorização dos custos ambientais na indústria: rumo a mudanças de comportamento. *Revista de Administração de Empresas, EAESP / FGV v.37, n.2, p 56-67 – São Paulo-SP, 1997.*
- SADER, E. A ecologia será política ou não será. In: Goldemberg. M. (org). Ecologia, ciência e política. Rio de Janeiro: Revan, 1992.
- SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal, Briarcliff Manor. V. 43, pp. 681-697. Aug. 2000.*
- SOUZA,R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. *Revista REAd, Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Edição Especial n. 6. Vol. 8, Nov..-Dez, pp. 1-22 – Rio Grande do Sul-RS, 2002.*
- TANKERSLEY,A.; STTAT, D.A. *The time dimension. Psychology and theworld of work. Lndon: Macmillan, 1994.*
- TOZONI-REIS, M. F. de C. Educação ambiental – natureza, razão e história. Campinas: Autores Associados, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIOLA, E.; LEIS, H. R.; WARREN, I. S.; GUIVANT, J. S.; VIEIRA, P.F.; KRISCHKE, P. J. Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais. 2.ed. São Paulo: Cortez/Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

WINN, M. Towards a process model of corporate greening. In *Organizational Studies*. Nov. 2000, in SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. Revista REAd, Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Edição Especial n. 6. Vol. 8, Nov.-Dez, pp. 1-22 – Rio Grande do Sul-RS, 2002.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. Revista Estudos em Psicologia (Natal). Ed. Da UGRN, v. 7, p.79-88, número especial. Natal, 2002.

## ANEXOS

### ANEXO I

Destacou-se cinco disciplinas da grade do curso Gestão Ambiental – Processos Gerenciais que, conforme suas ementas e conteúdos, apresentaram possibilidades de serem abordadas de forma crítica e/ou permitiram o espaço para a visualização da linha que distingue a razão instrumental da razão substantiva na prática empresarial dentro do modo de produção capitalista.

DISCIPLINA: Dimensão Sócio Cultural

EMENTA: os aspectos sócio culturais na gestão ambiental e a formação da mentalidade hegemônica. A produção social baseada no modelo capitalista e a transformação do estágio sócio cultural atual. A responsabilidade pessoal no sistema social e o indivíduo como agente transformador. As diferenças culturais em relação à natureza e a escolha de mundo.

CONTEÚDOS

- A – Aspectos sócio culturais na gestão ambiental: cultura e ambiente
- B – A formação da mentalidade social hegemônica
- C – A produção social baseada no modelo capitalista
- D – A transformação do estágio sócio cultural atual
- E – A responsabilidade pessoal no sistema social
- F – O indivíduo como agente de transformação
- G – As diferenças culturais em relação a natureza
- H – A escolha de mundo

DISCIPLINA: Análise Organizacional e Transformação Para a Era Ecológica

EMENTA: visão sistêmica, responsabilidade social; ética; diagnóstico e estratégia de mudança em uma perspectiva ecológica. Transformação e o processo de mudança na empresa; requisitos e funções de um gerente ambiental, compreensão da relação entre o trabalho individual e seu impacto no meio ambiente. Inteligência emocional na empresa. Visão holística moderna no gerenciamento. Gerenciamento por projetos e por resultados.

CONTEÚDOS

## A – Visão sistêmica

- interfaces do meio ambiente com o universo empresarial e suas interferências nas ações empresariais: cultura, poder e política nas organizações.

## B – Responsabilidade social

- ética; uma abordagem nas relações interna e externa das empresas

## C – Diagnóstico e estratégia de mudança em uma perspectiva ecológica

## D – Transformação e o processo de mudança na empresa

- gestão de pessoas; trabalhos em equipes; parcerias

## E – Requisitos e funções de um gerente ambiental, compreensão da relação entre o trabalho individual e seu impacto no meio ambiente

## F – Inteligência emocional na empresa

## G – Visão holística moderna no gerenciamento

## H – Gerenciamento

- por projetos; por resultados

## DISCIPLINA: Economia do Meio Ambiente

EMENTA: a questão ambiental sob o enfoque econômico; sustentabilidade e desenvolvimento sustentável; o uso ótimo e eficiente dos recursos naturais; a economia da poluição; avaliação dos recursos naturais.

## CONTEÚDOS:

## A – A questão ambiental sob o enfoque econômico

- ética; crescimento; desenvolvimento; aumento populacional; renda *per capita* material; estrutura da demanda, comparações da produção; tecnologias; a capacidade do aumento; Teoria da Impossibilidade.

## B – Teoria da Poluição

- externalidades; taxa; custo com controle; custo externo; resistência do ecossistema; função demanda e oferta; imposto ambiental.

## C – Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

- bem estar e o meio ambiente

## D – Uso ótimo e eficiente dos recursos naturais

## E – Economia da poluição

## F – Teoria dos recursos naturais



G – Valoração Econômica do Meio Ambiente

H – Política Ambiental

DISCIPLINA: Educação no Processo Ambiental

EMENTA: evolução do conceito de natureza; concepção de meio ambiente e mudanças de paradigma de homem dominador da natureza para homem parte da natureza; Educação Ambiental: definição, histórico e princípios; relação sociedade/natureza e ser humano/meio ambiente: dimensão cultural do meio ambiente; a educação ambiental e informal.

CONTEÚDOS

A – Evolução do conceito de natureza

- concepção de meio ambiente; mudanças de paradigma de homem dominador da natureza para homem parte da natureza.

B – Educação ambiental

- definição; histórico; princípios.

C – A situação ambiental no mundo

D – Necessidade de mudanças no modelo de desenvolvimento e na ordem econômica mundial

E – Propostas de interesse ambiental

F – Como financiar o desenvolvimento sustentável

G – Documentos de referência: Agenda 21 Global, Nacional e Local; Legislação PCNs, PRONEA.

H – Projetos em educação ambiental: o que pode ser feito e como fazer

DISCIPLINA: Planejamento Ambiental

EMENTA: meio ambiente urbano e meio ambiente rural: urbanização e pobreza nas cidades. Instrumentos básicos do planejamento, da organização físico-territorial e de questão ambiental; mapeamento e zoneamento. Globalização da economia e consolidação das questões ambientais e ecológicas no planeta; mudanças de paradigmas em relação às questões ambientais; as pressões ambientais em relação às empresas; as barreiras ecológicas em relação ao comércio mundial; os acordos multilaterais em relação ao meio ambiente: estratégias verdes e ecomarketing. Certificação ambiental: selos verdes, sistemas de auto-regulação (Normas ISO 14000 e SGA). Vantagens do SGA; Etapas do SGS e

passos de licenciamento ambiental e análise estratégica; estudos de viabilidade para projetos ambientais.

## CONTEÚDOS

A – Mapeamento e zoneamento

B – Meio ambiente urbano e meio ambiente rural

- processo de urbanização e a pobreza nas cidades brasileiras; o município e a cidade.

C – Instrumentos básicos de planejamento, de organização físico-territoriais de gestão ambiental

D – O município e meio ambiente: zoneamento e avaliação das áreas de risco

E – Globalização da economia e consolidação da gestão ambiental e ecológica no planeta

F – As mudanças de paradigmas em relação às gestões ambientais

G – As pressões ambientais em relação às empresas

H – As barreiras ecológicas em relação ao comércio mundial

I – Os acordos multilaterais em relação ao meio ambiente

J – Estratégias verdes

L – Ecomarketing

M – Certificações Ambientais: Selos Verdes; os sistemas de auto regulação (Normas ISO 14000, Sistemas de Gestão Ambiental – SGA)

N - Vantagens do SGA

O – Etapas do SGA: política ambiental, planejamento ambiental, implantação e operação, monitoramento e ações corretivas, revisão e análise crítica

P – Passos de licenciamento ambiental: licenças de implantação, licenças de operação e projetos ambientais.

## **APÊNDICE 1**

### **QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS NA PESQUISA**

#### **Questões sobre o “Projeto e concepção do curso”**

Coordenação

1 – Como foi que surgiu a idéia de se criar um curso de pós-graduação em Gestão Ambiental na FAC?

2 – Como se deu a elaboração das ementas do curso?

3 – Houve Houve alterações nas ementas e conteúdos das disciplinas de uma turma do curso para outra?

3.1 – Quais as razões das referidas alterações?

4 – Como a coordenação procedeu para elaborar os conteúdos programáticos do curso?

5 – Como a coordenação procedeu para selecionar os professores?

6 – Como a coordenação procedeu para estabelecer os critérios de seleção dos alunos?

7 – Quais foram os critérios para que cada aluno concluísse o Curso de Gestão Ambiental?

#### **Questões sobre as “Percepções sobre Gestão Ambiental”**

Coordenação

1 – Há relação entre Gestão Ambiental e desenvolvimento sustentável?

2 – Como você percebe que o empresário aborda o meio ambiente?

Grupo dos Professores

1 – O que vocês pensam sobre Gestão Ambiental?

2 - Vocês acham que há relação entre Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável?

3 – Como vocês avaliam o grau de sensibilização / conscientização dos alunos em relação às ações ambientais?

4 – Como vocês percebem que os empresários abordam o meio ambiente?

5 – Os empresários locais estão sensibilizados para desenvolverem ações de Gestão Ambiental?

#### Grupo de Gestores

1 – O que vocês pensam acerca do meio ambiente?

1.1 – Quando começaram o curso pensavam da mesma forma sobre meio ambiente?

2 – Qual a importância do Curso de Gestão Ambiental para suas vidas profissionais?

3 – O que mudou em vocês, quanto à forma de pensar o meio ambiente, do curso para cá?

4 – Como vocês percebem que os empresários abordam o meio ambiente?”

#### **Questões sobre a “Aplicabilidade do conteúdo aprendido”**

#### Grupo de Professores

1 – Como vocês avaliam o compromisso das organizações que indicaram os alunos para o Curso de Gestão Ambiental, com o meio ambiente?

2 – Como vocês avaliam as reais possibilidades dos alunos praticarem em seus postos de trabalho o que foi abordado / ensinado durante o curso?

#### Grupo de Gestores

1 – Você estava motivado (a) para transferir ao local de trabalho o que aprendeu no Curso?

2 – Você conseguiu implementar mudanças em seu trabalho após o curso?

3 – Você difundiu seus novos conhecimentos em Gestão Ambiental aos outros empregados da organização onde você atua / atuou?

4 – Houve reconhecimento (chefias e colegas) pelos seus esforços em difundir seus novos conhecimentos em Gestão Ambiental?

5 – Há um reconhecimento pelos seus esforços em colocar em prática suas habilidades em Gestão Ambiental?

6 – O que você aspirava fazer na sua organização com as novas habilidades em Gestão Ambiental?

6.1 – Quais barreiras você enfrentou para colocar em prática o que aspirava?

7 – O que de concreto você pode fazer?

### **Questões acerca do “Suporte das organizações aos gestores”**

#### Grupo de Gestores

1 – As organizações em que trabalhavam, assumiram os custos de suas formações em Gestão Ambiental?

2 – Se as aulas do curso chocavam com sua jornada de trabalho, como se davam as liberações para as mesmas?

3 – As organizações em que trabalhavam, os liberavam para as atividades extra-sala de aula (visitas técnicas, pequenos estágios etc.) sem a contraposição das reposições destes períodos?

4 – Suas atribuições acumulavam ou eram distribuídas a outros colegas, quando havia atividades extra-sala de aula que chocavam com sua jornada de trabalho?

5 – Foi criada uma equipe específica para gerir as questões ambientais nas organizações que prestavam serviços?

6 – Antes de seu curso, a organização em que trabalhava possuía estrutura para as atividades que envolvem a Gestão Ambiental?

7 – Sua área recebeu investimentos (estrutura física, equipamentos, fontes para pesquisas, intercâmbios etc.) para operacionalizar sua nova habilidade após o curso de Gestão Ambiental?

8 – O que está faltando para que tenha condições ideais para trabalhar em Gestão Ambiental dentro de sua organização?