

- O gestor pós-fordista terá de lidar com um aumento considerável das influências que incidem sobre sua organização. Ele terá de atender, por exemplo, às demandas crescentes dos *stakeholders*, levando suas reivindicações em conta ao desenhar as estratégias empresariais. Além disso, deverá adaptar sua empresa à tendência de descentralização, compartilhando com parceiros e fornecedores as etapas do processo produtivo. A delegação de tarefas será acompanhada pelo monitoramento das atividades das organizações contratadas, verificando as políticas socioambientais dos seus parceiros são compatíveis com a sua.
- Antes vistas como adversários, as ONGs ganham uma importância estratégica para o gestor do século XXI. O cenário contemporâneo impõe que, em vez de combatê-las, as empresas as encarem como possíveis parceiras, capazes de agregar um diferencial competitivo. Ações conjuntas em prol do meio ambiente e do bem-estar comunitário são algumas medidas que podem melhorar a imagem de uma marca diante da opinião pública.
- Os *stakeholders* são todos aqueles que têm interesse nas atividades de uma empresa. Esse grupo engloba, por exemplo, acionistas, consumidores, ambientalistas, funcionários e ativistas sociais. As atividades do novo gestor devem abranger o diálogo com os *stakeholders*, incluindo suas demandas na pauta das organizações.

Referências

- FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. Ann Arbor (MI): Caravan, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaro. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- SAVITZ, Andrew. *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- VASSALO, Cláudia. Uma reforma incerta. *Exame*, 16 out. 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0929/mundo/reforma-incerta-390818.html>>. Acesso em: 15 mai. 2010.
- WILNER, Adriana. "Executivos de grandes causas", *Época Negócios*, 20 jan. 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0EMI22244-16642,00-EXECUTIVOS+DE+GRANDES+CAUSAS.html>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

VISÃO SISTÊMICA NO BRASIL E NO MUNDO

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

- O que significa a ideia de sistema fechado no âmbito da administração?
- Quais são os princípios fundamentais da abordagem clássica à administração?
- Quais são os princípios fundamentais da abordagem humanística à administração?
- Quais são os princípios fundamentais da abordagem comportamental à administração?
- Quais são os princípios fundamentais da abordagem sistêmica à administração?
- Quais são os princípios fundamentais da abordagem contingencial à administração?
- Como funciona a abordagem sistêmica à gestão ambiental?
- O que é a gestão ambiental?
- O que a comunidade internacional tem feito para evitar o esgotamento dos recursos de livre acesso?
- Como o comércio internacional pune o descuido com o meio ambiente?
- Por que os blocos econômicos buscam uniformizar as políticas ambientais dos países-membros?
- Como podemos resumir a evolução da gestão ambiental no Brasil?

Introdução

Hoje em dia, a expressão "visão sistêmica" é bastante conhecida e utilizada em diversos contextos, como, por exemplo, em "visão sistêmica da empresa", "visão sistêmica da saúde" ou – como se vê no título deste capítulo – "visão sistêmica da gestão ambiental". Todos esses usos têm uma origem em comum: a *teoria geral dos sistemas* (TGS), concebida no final da década de 1930 pelo biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy e desenvolvida, por ele e outros estudiosos, ao longo das décadas seguintes. Em linhas básicas, podemos dizer que a principal característica da TGS é defender que existem certos princípios aplicáveis a qualquer sistema, de natureza social, física ou biológica.

A teoria geral dos sistemas influenciou diversas ciências, como a física, a filosofia, a biologia e – ponto que mais nos interessa – a administração de empresas. Para compreendermos melhor como o pensamento sistêmico relaciona-se à gestão empresarial em geral e à gestão ambiental, em particular, vamos fazer, na primeira seção deste capítulo, uma breve revisão das principais teorias administrativas já propostas, destacando sua correlação com o pensamento sistêmico. Ainda no final da primeira seção, veremos especificamente em que consiste a visão sistêmica da gestão ambiental.

Na segunda seção do capítulo, reveremos a evolução da gestão ambiental no mundo, de acordo com uma divisão em três fases proposta por Shigunov, Campos e Shigunov (2009). Em seguida, na terceira seção, definiremos o próprio conceito de gestão ambiental. Na quarta seção, discutiremos a relação entre gestão ambiental e acordos supranacionais e, na última seção, trataremos da evolução da gestão ambiental no Brasil.

As diferentes abordagens à administração e a abordagem sistêmica

Como dito, nesta seção faremos uma rápida revisão das principais abordagens teóricas à administração, quais sejam: a clássica, a humanística, a comportamental, a própria abordagem sistêmica e um de seus desdobramentos, a abordagem contingencial. Durante a explanação, colocaremos em relevo os pontos em que essas abordagens se articulam (de maneira oposta ou convergente) com o pensamento sistêmico. No último tópico, enfocaremos de modo mais específico a abordagem sistêmica à gestão ambiental.

Abordagem clássica

Um dos pilares do pensamento sistêmico é a classificação dos sistemas em dois tipos: fechados ou abertos. Transportando esses conceitos para a administração empresarial, temos que, no modelo produtivo taylorista-fordista (reveja o capítulo anterior), a fábrica era concebida como um *sistema fechado*: ela não podia depender de fatores externos para cumprir suas metas de produtividade. Chovesse ou fizesse sol, estivessem os funcionários felizes ou deprimidos, a produção não podia parar. Enfim, para a *abordagem clássica à administração*, o funcionamento de uma fábrica era semelhante ao das máquinas: seguia contínuo

e inalterado, independentemente do que acontecesse para além dos seus muros. Os funcionários deviam se comportar como peças dessa engrenagem, deixando de lado suas frustrações, queixas ou problemas pessoais para agir da forma mais mecânica possível.

Abordagem humanística

A visão puramente mecanicista do sistema produtivo, enronizada pela teoria clássica da administração, começou a ser questionada entre os anos de 1927 e 1932. Nesse período, o sociólogo australiano Elton Mayo coordenou um experimento que revolucionaria os estudos sobre administração de empresas. Encomendada pelo Conselho Nacional de Pesquisa dos Estados Unidos, órgão ligado à General Electric, a pesquisa tinha por objetivo verificar se as condições físicas de trabalho interferiam na produtividade dos operários. A série de experimentos foi realizada na fábrica da Western Electric Company no bairro de Hawthorne, Chicago – por isso eles ficaram conhecidos como *Experimentos de Hawthorne*.

O departamento escolhido pelo sociólogo era formado por moças que trabalhavam produzindo componentes telefônicos. Esperava-se que elas se tornassem mais ou menos eficientes de acordo com variáveis físicas, como a intensidade da iluminação. Os resultados, porém, foram surpreendentes: os estudiosos ficaram atônitos quando descobriram que o desempenho das moças oscilava mais por conta de fatores psicológicos do que de físicos. De forma geral, elas preferiam trabalhar em ambientes amistosos, sem componentes como pressão e ansiedade. Além disso, a amizade entre elas favoreceu a construção de um espírito de equipe: mesmo quando não eram cobradas, as moças estabeleciam objetivos comuns, aumentando a produtividade.

Na esteira dos experimentos de Hawthorne, Mayo desenvolveu uma nova abordagem à administração: a *abordagem humanística*, também chamada *teoria ou escola das relações humanas*. Essa abordagem rejeitava o modelo clássico da administração, sugerindo que as empresas fossem vistas como *sistemas sociais*. Sob esse novo ponto de vista, as organizações não seriam à prova do fator humano: ao contrário das máquinas, elas sofreriam transformações mesmo quando a

Os nomes de Taylor e Ford ficaram ligados à abordagem clássica à administração, também chamada teoria clássica da administração, principalmente por causa do trabalho prático que desenvolveram como gestores. Vale lembrar que Taylor foi também um dos primeiros consultores de que se tem notícia: durante boa parte da vida, percorreu os Estados Unidos dando palestras e oferecendo serviços de aconselhamento a empresários. Contudo, a verdadeira sistematização da teoria clássica da administração não coube a Taylor nem a Ford, mas sim ao industrial francês Henri Fayol. Ao longo das duas primeiras décadas do século XX, em congressos e periódicos especializados, Fayol apresentou a seus pares fundamentos hoje consagrados na administração, tais como a divisão da empresa em departamentos, ou a necessidade de elaborar e respeitar um organograma.

Existem várias obras indicadas para conhecer o pensamento de Fayol e a teoria clássica em geral, como, por exemplo:

- SILVA, Benedicto. Taylor e Fayol. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- WOOD, John C.; WOOD, Michael C. Henri Fayol: critical evaluations in business and management. Londres (UK): Routledge, 2002.

estrutura física da fábrica fosse a mesma, estando sujeitas à influência do estado psicológico dos seus funcionários, por exemplo.

Abordagem comportamental

Os anos 1950 trouxeram novas perspectivas para a gestão empresarial. Sob a influência das teorias comportamentalistas, que ganhavam cada vez mais espaço na psicologia e em outras ciências humanas, a abordagem humanística recebeu um desdobramento que ficou conhecido como *abordagem comportamental* à administração. Segundo a nova corrente, a teoria clássica falhava ao descrever os princípios que regem a produção: eles não se encaixariam em moldes rígidos, praticamente mecânicos. Para o psicólogo comportamentalista Kurt Lewin, por exemplo, a chave estava no estudo dos padrões comportamentais dos grupos, no estudo de suas interações, estilos de liderança e tensões.

Diferentemente da abordagem humanística, que pouco oferecia aos gestores em termos práticos, a abordagem comportamentalista trazia ferramentas para o dia a dia, como treinamentos e dinâmicas de grupo, que logo se popularizaram – inclusive em empresas cujo sistema de produção baseava-se majoritariamente no modelo taylorista-fordista. Assim, as décadas de 1950 e 1960 viram uma grande aceitação do comportamentalismo por parte das empresas no mundo industrializado. Mais ou menos na mesma época, o pensamento sistêmico ganhava corpo e passava a ser discutido também pelos gestores.

Abordagem sistêmica

O pensamento sistêmico, como já dissemos, tem origem na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), concebida por Ludwig von Bertalanffy. De acordo com a TGS, os sistemas são indivisíveis: qualquer tentativa de fragmentá-los falha na hora de captar sua essência. Para entender o mundo, por exemplo, é preciso articular conhecimentos em diferentes áreas, como física, química, biologia, psicologia, sociologia etc. As divisões em disciplinas são apenas intervenções do homem desenvolvidas arbitrariamente. Afinal, se a natureza não está ramificada, por que estudar os sistemas a partir de aspectos isolados?

Assim, para os defensores da *abordagem sistêmica* à administração, a gestão de uma organização deve ser pensada como um todo. Segundo eles, a organização é um *sistema aberto*, porque depende de fatores variados – o ambiente em que a empresa está situada, por exemplo, interfere no andamento dos negócios. Pela primeira vez, os pesquisadores no âmbito da administração reconheciam o papel determinante de variáveis externas à empresa.

Abordagem contingencial

Embora a abordagem contingencial só tenha emergido como corpo teórico nos anos 1970, suas origens datam de duas décadas antes. Tudo começou quando a professora de sociologia industrial Joan Woodward decidiu estudar a relação entre as teorias administrativas e o sucesso dos negócios. Para surpresa de todos, os resultados das pesquisas realizadas por Woodward em Essex, uma cidade no sul da Inglaterra, não indicaram a supremacia de uma

abordagem em especial. Pelo contrário: após investigar os procedimentos de cem firmas durante quatro anos (de 1953 a 1957), Woodward concluiu que a escolha do melhor método de produção depende das condições específicas de cada organização.

Os modelos menos automatizados, por exemplo, são perfeitos para empresas cujos clientes exigem menos padronização. Já as linhas de montagem são ideais quando se precisa produzir em massa, pois conta com processos mais mecanizados. As indústrias automobilísticas são prova de que procedimentos automatizados são adequados às necessidades do setor. Por último, existem também os moldes de produção que não exigem a participação do funcionário, reduzindo a necessidade de mão de obra. Obviamente, os processos automáticos são bastante apropriados para contextos mais insalubres, como as refinarias de petróleo e as siderúrgicas.

Sob a influência dos estudos de Woodward, nos anos 1970 tomou corpo a *abordagem contingencial*, acrescentando ainda mais complexidade às correntes anteriores da administração. Segundo a nova vertente, não é possível produzir generalizações sobre as empresas, pois tudo é relativo. Em outras palavras, o êxito de um empreendimento não depende simplesmente da eficácia do método escolhido, mas de sua adequação às exigências contextuais específicas. Por isso, não basta escolher a abordagem mais completa: é preciso verificar se ela está compatível com as exigências socioambientais do local. Os resultados das pesquisas de Paul Lawrence e Jay Lorsch consolidaram a teoria da contingência, mostrando que não há modelos de gestão "melhores ou piores", mas sim "mais ou menos adequados".

Por sua natureza holista e não prescritiva, a abordagem contingencial guarda inúmeros pontos em comum com a sistêmica. Tanto é que diversos autores usam a expressão *abordagem sistêmico-contingencial* para referir-se a esse conjunto de ideias como um todo.

Abordagem sistêmica à gestão ambiental

Como você estudou nos capítulos anteriores, o crescimento econômico e a conservação da natureza precisam ser complementares. Caso contrário, a sobrevivência dos negócios será fatalmente ameaçada pela escassez de recursos naturais. No entanto, essa ligação entre empresa e natureza só é perceptível quando se tem uma visão sistêmica de gestão.

Se olharmos a questão sob esse prisma holístico, a interdependência entre economia e meio ambiente não é difícil de entender. A própria natureza nos dá um exemplo prático. Vamos começar retomando uma noção básica das ciências naturais: as *relações ecológicas*. Pois bem. Em primeiro lugar, é preciso lembrar que os organismos vivos podem conviver de diversas maneiras – mutualismo, parasitismo e comensalismo são apenas alguns tipos de relação que podem ser estabelecidos. O cupim, por exemplo, hospeda em seu intestino um protozoário conhecido como triconinfa. Logo de início, o senso comum nos leva a crer que se trata de uma doença. Não é bem o caso. Em vez de prejudicar a saúde do cupim, o protozoário lhe presta um grande favor.

Você deve se lembrar que esse inseto se alimenta de madeira, certo? Pois bem. A madeira contém um carboidrato que o cupim não consegue digerir: a celulose; no entanto, para a sua sorte, a triconinfa é capaz de fazê-lo. Assim, graças ao protozoário, o cupim consegue aproveitar esse carboidrato.

A essa troca de favores damos o nome de *mutualismo* ou *simbiose*. Esse tipo de relação é comum na natureza. Não é preciso ir muito longe: basta olharmos para nosso próprio corpo. No intestino humano é possível encontrar bilhões de *lactobacilos*, bactérias que suprem a deficiência de nossa flora intestinal. Em vez de causar doenças, elas se tornaram famosas por ajudar na digestão e fortalecer nosso sistema imunológico.

Como você pode ver, o mutualismo se caracteriza por uma interação harmoniosa entre organismos vivos. Se os *lactobacilos* ou as *triconinfas* decidissem de uma hora para outra romper esse pacto e abusar do intestino alheio, tanto o hospedeiro quanto o hóspede teriam sua sobrevivência ameaçada. O equilíbrio entre eles é a chave da saúde de ambos.

Ora, as relações simbióticas são um modelo que o homem insiste em transgredir. Afinal, suas atividades econômicas caracterizam-se pela exploração abusiva e predatória dos recursos naturais, chegando a privar o meio ambiente do tempo necessário para seus ciclos de renovação. É por isso que a saúde do planeta – e dos negócios – está em risco.

Para o jornalista Thomas Friedman, o desenvolvimento econômico tem tornado rumos insustentáveis. Autor do livro *Quente, plano e lotado*, ele já arrematou três prêmios Pulitzer. Sua última obra, em especial, leva-nos à conclusão de que meio ambiente e negócios estão interligados. Não foi à toa que o jornalista reescreveu seu livro após a crise financeira de 2008, lançando-o novamente em 2010.

Segundo Friedman (2010, p. 11), não é de estranhar que "o Citibank, os bancos da Islândia e os bancos de gelo da Antártida se derreteram todos ao mesmo tempo". Afinal, os fenômenos financeiros e ambientais são sintomas de uma única doença: o aceleramento desenfreado da economia e do desgaste da natureza.

O curioso título de sua obra reúne três problemas que prometem ocupar as agendas dos chefes de Estado nas próximas décadas. É fácil deduzir que "quente" designa o aquecimento global, fenômeno que abalará não apenas a natureza, mas também a economia mundial. Em seguida, a palavra "plano" nos remete ao crescimento da classe média nos países do BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China –, cujo poder de compra crescente provocará níveis inéditos de consumo, levando à exploração da natureza ao limite:

A boa notícia é que o fim do comunismo e o nivelamento do mundo ajudaram a retirar 200 milhões de pessoas da pobreza mais abjeta, durante os anos 1980 e 1990, somente na China e na Índia, segundo o Fundo Monetário Internacional – e fizeram com que dezenas de milhões a mais galgassem a pirâmide econômica e ingressassem na classe média. Mas, depois de saírem da pobreza, geralmente associada a um modo de vida rural e agrícola, esses vários milhões de recém-chegados começaram a receber salários que lhes permitiram produzir e consumir mais coisas. Todos esses consumidores entraram no gramado do jogo econômico com suas próprias

versões do "sonho americano" – um carro, uma casa, um condicionador de ar, um telefone celular, um forno de microondas, uma torradeira, um computador e um iPod –, criando uma nova e enorme demanda por "coisas" que devoram enormes quantidades de energia, recursos naturais, terra e água, emitindo enormes quantidades de gases estufa que modificam o clima, tanto ao serem produzidas quanto ao serem descartadas. (FRIEDMAN, 2010, p. 93.)

Para fechar o tópico, o termo "lotado" refere-se ao ritmo vertiginoso do crescimento populacional, como mostra Friedman ao citar um general norte-americano:

Existem 6,7 bilhões de pessoas dividindo o planeta atualmente", disse o general Hayden em um discurso na Kansas State University. "Na metade do século, as melhores estimativas indicam uma população mundial de mais de 9 bilhões. É um aumento de 40% a 45% – impressionante –, mas a maior parte desse crescimento deverá ocorrer, quase certamente, em países menos preparados para enfrentá-lo. Isso irá criar uma situação propícia à instabilidade política e ao extremismo – não apenas nessas áreas, mas também fora delas. Há muitos países frágeis, onde governar é hoje muito difícil e onde as populações irão crescer rapidamente: Afeganistão, Libéria, Níger e República Democrática do Congo. Nesse grupo, estima-se que, até a metade do século, a população terá triplicado. O número de habitantes da Etiópia, da Nigéria e do Iêmen deverá mais do que dobrar. (2010, p. 91.)

Assim, o autor mostra como a fórmula "quente, plano e lotado" pode ganhar contornos catastróficos, condenando ao caos não apenas a natureza, mas também as relações econômicas. O homem não podia ser mais inconsequente: " (...) estamos realizando uma experiência sem controle na única casa que temos" (FRIEDMAN, 2010, p. 114).

O conceito de gestão ambiental

Podemos definir *gestão ambiental* como o braço da administração que reduz o impacto das atividades econômicas sobre a natureza. Ela deve estar presente em todos os projetos de uma organização, desde seu planejamento e execução até sua completa desativação.

Imagine, por exemplo, que uma montadora de carros inaugurará uma nova filial no Brasil. O primeiro passo da gestão ambiental é a análise dos efeitos que a fábrica produzirá no local: água, energia, matéria-prima, mão de obra e descarte dos efluentes industriais são apenas alguns itens que devem estar na pauta do gestor durante essa fase. Depois de iniciadas as atividades, ainda é preciso acompanhar de perto a opinião da sociedade, colhendo críticas e sugestões. Monitorar o impacto ambiental também é fundamental, já que devemos respeitar os ciclos de renovação do ecossistema para evitar o esgotamento dos recursos naturais. Quando a fábrica for desativada, é preciso tomar medidas para minimizar os efeitos disso, evitando-se, por exemplo, o aumento súbito dos índices de desemprego.

Por tudo isso, o gestor ambiental é indispensável. Conhecedor da legislação, ele planeja as atividades dentro dos moldes exigidos por lei, evitando ações judiciais e outros problemas decorrentes da exploração irresponsável da natureza e da comunidade local. Além disso, o

gestor também escolhe equipamentos menos poluidores para diminuir o impacto ambiental provocado pela empresa. Afinal, o bom gestor ambiental conhece o velho ditado: prevenir é melhor que remediar.

Infelizmente, nem todo administrador pensa assim. Alguns reagem apenas quando os problemas surgem; outros se limitam a cumprir as obrigações legais, enxergando na preservação ambiental um fardo que devem suportar. Esses modelos de gestão são míopes, pois não reconhecem as oportunidades que a "onda verde" tem a oferecer, como melhorias na imagem da empresa, atendimento a nichos de mercado pouco explorados, entre outros.

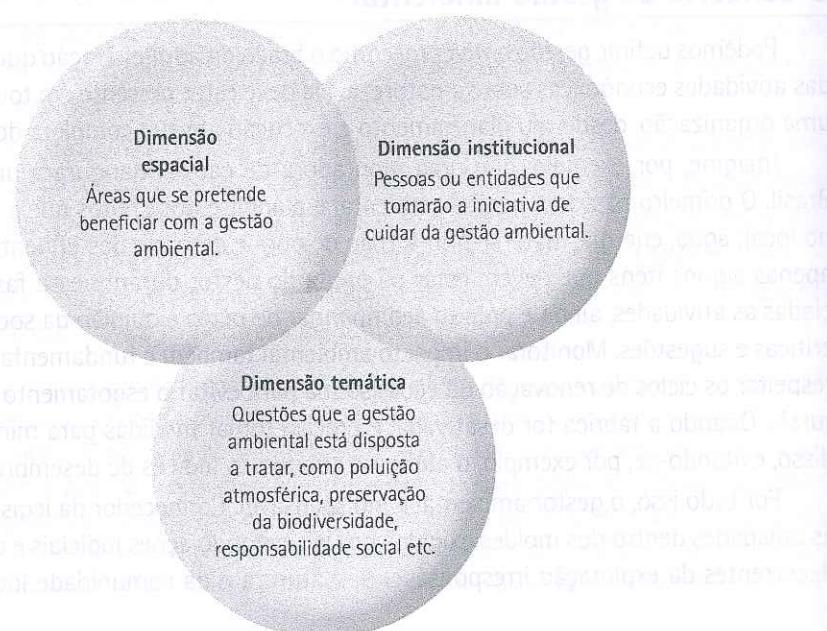
Segundo o professor Barbieri (2007), qualquer gestão ambiental deve incluir pelo menos as três dimensões da Figura 5.1 para ser eficiente.

O gestor ambiental deve ter clareza sobre as três dimensões da sua atuação, delimitando o espaço, os temas e os agentes que terá à sua disposição. A gigante brasileira Aracruz Celulose – líder mundial no seu ramo – é um exemplo de gestão ambiental bem-sucedida. Detentora de nada menos que um quarto da oferta de celulose no planeta, ela destina sua produção à fabricação de papéis. Veja como seu modelo de gestão satisfaz as três dimensões sugeridas por Barbieri (2007):

Dimensão espacial

A fim de mitigar os efeitos negativos da extração de madeira, a Aracruz Celulose desenvolve um plano de manejo florestal composto por diversas técnicas, entre as quais o plantio

Figura 5.1 As três dimensões da gestão ambiental segundo Barbieri (2007).



em "mosaico" – as plantações de eucalipto são intercaladas com reservas de mata nativa, de maneira que, vista de cima, a área forma uma espécie de "mosaico". Ao todo, em suas propriedades espalhadas por quatro estados brasileiros – Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul –, a empresa mantém quase 300 mil hectares cultivados, entremeados a 170 mil hectares de florestas nativas.

Dimensão temática

Para garantir impacto mínimo sobre o meio ambiente, a Aracruz não se preocupa apenas com as florestas, mas também com a biodiversidade. Recentemente, foi desenvolvida uma pesquisa que usava as aves como *bioindicadoras* – isto é, a presença das aves foi o critério estabelecido para avaliar a saúde do ecossistema local, o que tornou possível medir o efeito das atividades econômicas sobre a biodiversidade.

Dimensão institucional

A empresa conta com uma equipe de especialistas em meio ambiente, mas, de qualquer modo, a preocupação ecológica perpassa todos os níveis hierárquicos, fazendo-se presente desde o planejamento até a execução das atividades.

Apesar de pertencer a um setor extrativista com tradição predatória, a Aracruz dá exemplo quando o assunto é sustentabilidade. Ela já é uma das poucas empresas brasileiras que integram o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, provando que lucratividade e preservação ambiental podem ser complementares.

O gestor ambiental também pode ser visto como integrante da gestão de qualidade. Afinal, sua atuação contribui para objetivos comuns: aperfeiçoar os processos, aumentar a satisfação do cliente, abrir novos mercados e melhorar a imagem da empresa. Essas mudanças também podem ajudar a reduzir custos e aumentar a lucratividade do negócio, tornando a organização mais competitiva. Para tanto, é preciso mudar a cultura empresarial, envolvendo todos os colaboradores nos diferentes níveis.

Gestão ambiental no mundo

Segundo os pesquisadores Alexandre Shigunov, Lucila Campos e Tatiana Shigunov (2009), a gestão ambiental no mundo atravessou três fases principais, conforme descrevemos a seguir.

Primeira fase da gestão ambiental no mundo

Esse primeiro momento caracteriza-se por uma postura corretiva em relação ao meio ambiente: as organizações se mobilizavam quando a continuidade das suas atividades era ameaçada por um problema ambiental. As regras para a caça, por exemplo, só foram criadas quando o desaparecimento de diversas espécies começou a comprometer a viabilidade econômica da atividade.

Aos poucos, o tratamento de questões ambientais ganhou mais notoriedade, mas ainda era confundido com a gestão de qualidade. Nessa época, acreditava-se que tinham sido cumpridas as obrigações com a natureza simplesmente por evitar acidentes, como explosões ou vazamentos de produtos tóxicos. Quando problemas como a poluição levavam a pressão social a um nível insuportável, as indústrias eram transferidas para outro lugar, onde repetiam as mesmas práticas destrutivas.

Um estudo realizado por Esméralda Bolsonaro de Moura (1994), professora de história da Universidade de São Paulo, ilustra bem, no caso brasileiro, a primeira fase da gestão ambiental descrita por Shigunov, Campos e Shigunov (2009). A autora pesquisou a publicidade veiculada nos jornais paulistanos por ocasião do Quarto Centenário da cidade, comemorado em 1954. Entre os anúncios examinados, Moura (1994, p. 245) cita um da Cia. Ultragaz S.A. em que um bandeirante "orgulhosamente observa, ao fundo, as chaminés perfiladas no cenário esfumaçado do céu paulistano". Outro anúncio, dessa vez da Indústria de Louças Zappi S.A., era mais explícito em seu louvor à "fumaça-progresso": "Todas as chaminés que, dia após dia, despejam fumaça e fuligem nos céus de São Paulo, todos estes monstros de pedra e tijolo, verdadeiros monumentos ao trabalho, representam a nossa grandeza" (apud MOURA, 1994, p. 236).

algumas empresas foram abandonando a postura reativa e começaram a prevenir os problemas ambientais. Na década de 1970, algumas indústrias já trocavam equipamentos poluentes por novos, estudavam alternativas energéticas mais ecológicas e despertavam para a importância da reciclagem e do reaproveitamento.

A própria sociedade ainda não tinha uma visão holística de meio ambiente, tolerando sua depredação desde que seus efeitos fossem mantidos fora da comunidade. Aliás, ninguém se queixava muito: tinham certeza de que a "mãe natureza" estaria sempre de mãos abertas, doando seus recursos ilimitadamente. Sinônimo de progresso, a poluição era até vista com certo orgulho.

Segunda fase da gestão ambiental no mundo

Os anos 1970 inauguraram uma nova fase para a gestão ambiental. Graças à Conferência de Estocolmo, a consciência ecológica – antes limitada aos especialistas – alcançou diversas camadas sociais pelo mundo. Pressionadas pela opinião pública e pela comunidade científica, as empresas começaram a reavaliar seu posicionamento em relação à natureza. Além da reunião na capital sueca e dos vários desastres ambientais já mencionados nos capítulos anteriores, as crises do petróleo em 1973 e 1979 soaram como alertas: um importante recurso natural estava chegando ao seu limite.

Aos poucos, a gestão ambiental passou a integrar a agenda de muitos administradores: não bastava controlar a poluição – o cuidado com a natureza teria de estar presente em todas as etapas, desde a extração da matéria-prima até a fabricação, a comercialização e mesmo o descarte. Assim, algumas empresas foram abandonando a postura reativa e começaram a prevenir os problemas ambientais. Na década de 1970, algumas indústrias já trocavam equipamentos poluentes por novos, estudavam alternativas energéticas mais ecológicas e despertavam para a importância da reciclagem e do reaproveitamento.

Terceira fase da gestão ambiental no mundo

Os anos 1980 e 1990 trouxeram mais avanços para a gestão ambiental. Marcadas por eventos impactantes como a publicação do Relatório Brundtland (1987) e a Eco-92 (1992), as primeiras décadas da nova fase trouxeram inúmeras novidades. Em primeiro lugar, as empresas começaram a perceber que a conservação da natureza não era útil somente por atender às exigências legais. Ela também trazia um benefício extra: atraía clientes. Atentas ao novo perfil do consumidor, muitas organizações lançaram mão do "marketing verde" para associar iniciativas ecológicas à sua marca. A gestão ambiental – antes restrita à solução de problemas – ganhou apelo comercial, protagonizando anúncios publicitários mundo afora.

A reta final do século XX também gerou um novo ramo das atividades econômicas: a indústria do meio ambiente. Percebendo que o ambientalismo estava em alta, muitos empresários aproveitaram o momento, lucrando com serviços e produtos para preservar a natureza. A nova indústria trouxe para o mercado embalagens biodegradáveis, mercadorias recicladas, entre outros artigos que agrediam menos o meio ambiente.

A virada da década de 1980 para a de 1990 também trouxe a popularização da embalagem PET, uma solução menos agressiva ao ambiente. Além de ser mais resistente que o plástico comum, o PET é 100% reciclável e não apresenta substâncias tóxicas em sua composição química.

Nessa época, também surgiram os primeiros serviços de consultoria, diagnóstico e supervisão ambiental, aptos a orientar as organizações sobre como proceder na era da sustentabilidade.

Para diferenciar as empresas ecologicamente corretas das demais, a International Organization for Standardization – ISO (ou Organização Internacional para Padronização) criou, em 1993, a série de **normas ISO 14000**, contendo um conjunto de diretrizes para a gestão ambiental. A fim de receber a certificação ISO, muitas empresas fizeram os ajustes necessários, adaptando suas estratégias às prioridades ecológicas. De lá para cá, outros selos verdes nasceram, consolidando a sustentabilidade como diferencial competitivo.

Desde então, o movimento ambientalista não parou de crescer. Superada a tese de crescimento zero proposta pelos neomalthusianos do Clube de Roma, a noção de desenvolvimento sustentável seduziu os gestores mais relutantes, mostrando que não é preciso paralisar o progresso para preservar a natureza. Vejamos o que Tachizawa comenta a respeito:

A gestão ambiental não questiona a ideologia do crescimento econômico, que é a principal força motriz das atuais políticas econômicas e, tragicamente, da destruição do ambiente global. Rejeitar essa ideologia não significa rejeitar a busca cega do crescimento econômico irrestrito, entendido em termos puramente quantitativos como maximização dos lucros ou do PNB. A gestão ambiental implica o reconhecimento de que o crescimento econômico ilimitado num planeta finito só pode levar a um desastre. Dessa forma, faz-se uma restrição ao conceito de

Faremos com detalhes sobre as normas ISO 14000 no Capítulo 6.

crescimento, introduzindo-se a sustentabilidade ecológica como critério fundamental de todas as atividades de negócios (2010, p. 10).

Calcado no desenvolvimento sustentável, o novo modelo de gestão ambiental articula várias demandas, unindo os esforços de preservação da natureza à luta contra a pobreza e pelo crescimento econômico, especialmente na periferia do mundo. Hoje em dia, já é comum ver preocupações socioeconômicas lado a lado com questões ambientais, formando um único pleito. Essa visão sistêmica provocará debates mais complexos, combatendo políticas salariais injustas, condições insalubres de trabalho e o pouco caso com o meio ambiente como se fossem um único inimigo.

Portanto, a gestão ambiental contemporânea se afasta da visão fragmentada de mundo, percebendo o planeta como um organismo vivo, cujas partes são irremediavelmente interdependentes. Não se pode, por exemplo, garantir qualidade de vida com salários satisfatórios acompanhados de escassez de recursos naturais ou altos índices de poluição: o bem-estar da humanidade depende de ações conjuntas. Para olhar o mundo sob esse novo prisma, o gestor do novo milênio deverá associar ética ecológica à responsabilidade social e bom desempenho econômico – três condições indispensáveis para a saúde dos negócios e da sociedade.

Infelizmente, muitos cursos de graduação em administração de empresas estão defasados, limitando a formação do gestor às áreas de conhecimento tradicionais: um erro fatal. Afinal, como garantir o sucesso de um empreendimento em um mercado voraz quando o gestor ignora temas como o meio ambiente e a responsabilidade social? Segundo Tachizawa, a formação desse profissional deveria estar em sintonia com o cenário contemporâneo:

Esse novo pensamento precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria. O novo pensamento e o novo sistema de valores, juntamente com as correspondentes percepções e novas práticas, constituem o que se denomina de "novo paradigma", com reflexos imediatos nas escolas de formação e preparação de administradores (2010, p. 9).

Ora, se o desenvolvimento sustentável e os programas sociais são ingredientes tão importantes da gestão empresarial, nada mais apropriado do que abordá-los nas salas de aula. Afinal, para ter uma visão sistêmica da administração, o gestor precisa saber observá-las por diferentes ângulos.

Gestão ambiental e os acordos intergovernamentais

Diante da urgência das questões ambientais, não é mais possível contar apenas com a boa vontade das empresas. Hoje a maioria dos países impõe a preservação da natureza por meio de leis, punindo com rigor os crimes ambientais.

No entanto, a falta de uniformidade entre as legislações dos diferentes Estados está causando graves problemas no plano internacional. É comum, por exemplo, que indús-

trias poluidoras deixem as nações desenvolvidas, onde a legislação ambiental é levada a sério, e migrem para o Terceiro Mundo, em busca de leis mais frouxas. Além da liberdade para poluir, elas costumam encontrar autoridades coniventes, que fecham os olhos para as leis trabalhistas – quando elas existem –, permitindo a exploração subumana da mão de obra local.

Ora, graças à redução brusca dos custos com os trabalhadores e com o meio ambiente, os produtos oriundos de países como China, Índia e Vietnã tornaram-se muito competitivos e inundaram o mercado internacional com preços abaixo da média. Em retaliação, muitos países lançam mão de *barreiras não tarifárias* – instrumento que a Organização Mundial do Comércio (OMC) disponibiliza para punir a competição desleal.

Mas o desequilíbrio do comércio internacional não é o único motivo para o desequilíbrio entre chefes de Estado. Muitas vezes os impactos ambientais resultantes das atividades econômicas de um país vão além da fronteira nacional, deixando seu rastro em outros territórios. Ao contrário do que se pensava no passado, os efeitos do descuido com o meio ambiente não ficam limitados às áreas vizinhas: eles podem, inclusive, comprometer a saúde do planeta como um todo.

Por isso, diversos acordos intergovernamentais têm sido criados para regular a gestão ambiental em nível regional e mundial. Como muitos países se julgam "donos" da natureza dentro dos seus limites territoriais, os acordos têm por objetivo enfraquecer essa crença, mostrando que a atmosfera, o oceano e a biodiversidade são propriedade comum. Ou seja, o meio ambiente pertence a todos.

Se cada um pagasse o preço das suas ações, Tuvalu, uma das nações que menos polui em todo o mundo, não estaria afundando por causa do aquecimento global. Para ilustrar a interdependência dos países quando o assunto é gestão ambiental, o professor Barbieri conta a *tragédia dos comuns*, parábola popularizada pelo ecologista Garret Hardin:

[...] vários pastores utilizam uma mesma área para alimentar seu rebanho. Os pastores poderiam chegar a um acordo sobre a quantidade máxima de animais que cada um poderia ter para usar essa área *ad aeterno*. Porém, procurando maximizar seus ganhos, um certo pastor se pergunta o que ele ganhará adicionando mais um animal ao seu rebanho. Uma consequência positiva é que ele receberá integralmente os benefícios da venda desse animal e as consequências negativas decorrentes de um animal a mais para pastar serão repartidas entre todos os pastores. Assim, esse pastor concluirá que, para ele, o melhor mesmo é aumentar seu rebanho. Se cada pastor pensar e agir assim, o resultado será a superlotação da área de pastagem comum, levando à ruína de todos, a tragédia dos comuns (2007, p. 64).

Quando diferentes nações assinam um protocolo, um acordo ou um tratado, elas reconhecem que recursos tidos como "nacionais" ou "de livre acesso" são na verdade bens comuns, cuja administração deve ser negociada na comunidade internacional. Veja o que Barbieri diz sobre o assunto:

Os globais comuns, como a atmosfera e os oceanos fora das águas territoriais, inicialmente constituem recursos de livre acesso em escala global, estando disponíveis para todos. Porém, quando as nações estabelecem acordos para limitar seu uso e evitar abusos, elas estão efetivamente transformando recursos globais de livre acesso em recursos globais de propriedade comum (2007, p. 65).

Como os bens comuns são públicos, ninguém quer assumir as responsabilidades sozinho. Os países do Anexo I do Protocolo de Quioto são um bom exemplo. Insatisfeitos, eles se queixam de que grandes poluidores como o Brasil, a China e a Índia não têm metas de redução de emissões de CO₂. Ora, se o ritmo do aquecimento global diminuir, não apenas as

Em 2006, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos publicou um estudo sobre aquecimento global encenado pelo Congresso norte-americano. Os cientistas envolvidos não tiveram dúvidas: foram unâmines ao afirmar que a elevação das temperaturas na América do Norte a partir da década de 1950 está atrelada à ação humana, o que causará prejuízos não só à economia norte-americana, mas também à global. Agora o que não faltam são evidências: graças às pressões internas e externas, é possível que os Estados Unidos lancem uma legislação mais rigorosa sobre os impactos ambientais provocados pelas atividades empresariais. Já era hora – como esse poderoso país exerce forte influência sobre os demais, uma reavaliação da sua postura contribuirá para que outros também escolham alternativas mais verdes e reduzam suas emissões de gases causadores do efeito estufa.

nações do Anexo I, mas todo o planeta será beneficiado. Veja, por exemplo, o caso dos Estados Unidos, país que tem redução de metas, mas que não ratificou o protocolo. Responsável por 25% das emissões mundiais, o povo norte-americano também será contemplado com os frutos dos esforços internacionais em prol da redução da temperatura global, mesmo sem ter contribuído expressivamente para isso.

Os grandes blocos econômicos, como União Europeia (UE), Área de Livre Comércio da América do Norte (Nafta) e Mercado Comum do Sul (Mercosul), já se sentaram à mesa para negociar o uso dos bens comuns. Apreensivos com a dimensão das catástrofes ambientais, os países integrantes decidiram criar premissas básicas para as leis nacionais sobre o meio ambiente.

E não foi só pelo bem da natureza: no comércio internacional, diversos países criam barreiras não tarifárias para impedir a entrada de produtos que agredem o meio ambiente. A União Europeia, por exemplo, aplica várias dessas barreiras, também conhecidas como *fitossanitárias*. Os produtos transgênicos produzidos no Brasil são um dos principais alvos das restrições europeias.

Legislação ambiental na União Europeia

Assinado em 1957, o Tratado de Roma, documento que fundou a Comunidade Econômica Europeia (CEE), não mencionava a questão ambiental. Como bloco jurídico e econômico, a Europa só despertou para o cuidado com a natureza na década de 1970, quando lançou seu primeiro programa ambiental conjunto.

Assinado em 18 de fevereiro de 1986, o Ato Único Europeu harmonizou as leis nacionais no tocante ao tratamento do meio ambiente e, também, à segurança e à defesa do consumidor. Todos os países-membros deveriam atender requisitos mínimos, como a adoção de medidas preventivas e o princípio do poluidor pagador, obrigando os culpados a arcar com os custos da reparação ambiental. Alguns países mais ousados implantaram leis acima dos padrões comunitários. Em 1992, nasceu a União Europeia, fundada pelo Tratado de Maastricht documento que também lançou as bases para o desenvolvimento sustentável do bloco.

Legislação ambiental no Mercosul

Embora lhe falte a coesão da União Europeia, o Mercosul, mercado comum composto por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, já tomou os primeiros passos rumo à gestão ambiental regional. Em 1992, um ano após sua criação, os países integrantes promoveram a Reunião Especializada em Meio Ambiente (Rema), onde foram estabelecidas medidas básicas para as suas legislações ambientais. No encontro, os membros se comprometeram a monitorar a exploração da natureza, garantindo níveis mínimos de impacto. Além disso, a Rema tornou obrigatório o licenciamento das atividades que interferem mais no ecossistema.

Apesar do acordo, a questão ambiental avançou pouco no âmbito do Mercosul. Aliás, temas econômicos e políticos também não fizeram progressos significativos desde 1991. Em 2001, o Mercosul esboçou uma nova tentativa de homogeneizar suas legislações ambientais, assinando um acordo-quadro sobre crescimento sustentável. Dessa vez, o documento apresentou uma visão mais ampla de sustentabilidade, abrangendo melhorias sociais e proteção à natureza como práticas indispensáveis para o desenvolvimento.

Legislação ambiental no Nafta

O Nafta lida com o tema ambiental desde sua criação, em 1992. A área de livre comércio entre Estados Unidos, Canadá e México fez convergir as legislações ambientais nacionais.

A motivação não era apenas preservar o ecossistema na região; preocupados com a atratividade do México – onde as leis trabalhistas e ambientais eram mais flexíveis –, os governos canadense e norte-americano uniformizaram a política ambiental do bloco, a fim de reduzir a fuga de suas empresas para o vizinho hispânico. Ao mesmo tempo, destinaram investimentos maciços ao fortalecimento da política ambiental e ao desenvolvimento de programas de conscientização no México, de modo que o país pudesse acompanhar os parceiros mais desenvolvidos.

Gestão ambiental no Brasil

As iniciativas de gestão global e regional têm cooperado para amenizar os problemas ambientais. No entanto, os resultados podem ser pífios se não houver compromisso no nível nacional. Afinal, os acordos propõem diretrizes básicas, mas a implementação e o controle dessas medidas dependem do empenho dos governos locais. Além disso, cada país tem de

Quando o assunto é matriz energética, o Brasil não tem do que reclamar: sobram opções para suprir a demanda. Atualmente, as hidrelétricas são as maiores responsáveis pela produção de energia no país. Porém, trata-se de uma alternativa muito polêmica por conta do impacto ambiental provocado pelo alagamento de amplas extensões de terra. Ainda assim, o que não falta é fonte de energia: os ventos e a alta incidência de raios solares são algumas opções que agradam bastante os ambientalistas. Infelizmente, o que falta são políticas de incentivo ao desenvolvimento dessas matrizes.

No século XIX, era inaugurado no Rio de Janeiro um importante espaço verde: o Jardim Botânico. Embora muitos considerem sua criação uma iniciativa ambiental, o rei português não estava interessado em cuidar da natureza. Na verdade, D. João VI planejava usar a área para o cultivo de especiarias asiáticas simplesmente para abastecer a corte no Rio de Janeiro, atendendo assim suas necessidades de consumo.

José Bonifácio, André Rebouças e Joaquim Nabuco são apenas algumas personalidades ilustres que lançaram o tema ambiental pela primeira vez no Brasil. Embora esses nomes de peso da política brasileira alertassem as autoridades sobre os efeitos negativos da exploração predatória, o governo central preferia ignorar as denúncias. O mito da abundância tinha cegado o povo brasileiro. "Nossos bosques têm mais vida", "nossos campos têm mais flores": problema ambiental era doença de Velho Mundo. Enquanto isso, a destruição dos "nossos bosques" e "campos" não encontrava resistência na opinião pública ou na atuação dos governantes.

O começo da era industrial no Brasil deu o pontapé inicial no debate sobre o meio ambiente. Durante a década de 1930, sob a gestão do presidente Getúlio Vargas, o país deu seus primeiros passos rumo à construção de uma política ambiental. Em 1934, eram promulgados os Códigos de Água, Caça, Florestas e Minas.

Segundo Barbieri (2007), na década de 1930 o rio Tietê ainda era espaço de lazer para os paulistanos. Aos poucos, o crescimento das atividades industriais impôs seus efeitos colaterais sob a forma de contaminação do ar e da água. A questão ambiental ganhou um novo

lidar com problemas diferentes. No caso do Brasil, o vasto território amazônico traz desafios especiais para o combate ao desmatamento. Já a China utiliza o carvão como base da matriz energética, o que compromete a qualidade do ar nos polos industriais. Na Europa a escassez de recursos hídricos é preocupante, integrando o rol dos grandes problemas do século XXI. Portanto, a gestão ambiental no âmbito nacional deverá acolher as resoluções internacionais sem perder de vista as demandas internas. Para ser eficaz, a proteção dos recursos biológicos em um país dependerá das políticas públicas e do envolvimento da iniciativa privada.

No Brasil, a destruição ambiental foi iniciada na era colonial. Interessada na produtividade da colônia, a metrópole portuguesa não nutria preocupações com o equilíbrio ambiental, explorando desenfreadamente os recursos naturais do Novo Mundo. Dois anos após o descobrimento, a proibição do corte de pau-brasil não refletia cuidados com a natureza: a Coroa portuguesa só queria assegurar o seu monopólio sobre essa nobre madeira.

impulso com os problemas relativos à poluição na década de 1960, quando as indústrias já faziam parte do cenário brasileiro. A partir daí, as autoridades começaram a acompanhar de perto o impacto ecológico do progresso.

Nos anos 1970, a Conferência de Estocolmo acentuou essa tendência: em 1973, o governo federal fundou a Secretaria Especial do Meio Ambiente (Sema), iniciativa em seguida copiada por muitos líderes estaduais. Apesar desses avanços, ainda não era comum uma visão holística da natureza — água, biodiversidade e qualidade do ar, por exemplo, recebiam tratamentos separados, pois se ignorava a interdependência dos componentes do ecossistema.

Com a repercussão do Relatório Brundtland, a gestão ambiental brasileira ganhou dimensões mais abrangentes na década de 1980. A Constituição Federal de 1988 foi um grande marco nessa evolução, trazendo os primeiros sinais de preocupação ambiental holística. Além de dedicar um capítulo inteiro ao meio ambiente (o Capítulo VI do Título VIII), a nova Carta Magna reconheceu o conceito de desenvolvimento sustentável como nova palavra de ordem para o crescimento do país, aliando as melhorias socioeconômicas aos cuidados com a natureza.

O agravamento da poluição atmosférica em grandes centros urbanos como São Paulo e Cubatão tornou inevitável o envolvimento da iniciativa privada nos anos 1990. As catástrofes ambientais e os acidentes de trabalho exigiram uma mudança expressiva na postura das organizações, que passaram a combinar sustentabilidade e responsabilidade social em seus códigos de ética.

Apesar dos avanços nos âmbitos público e privado, ainda há muito por fazer. Afinal, pouco adianta ter uma das legislações ambientais mais extensas do mundo, quando suas regras são violadas diariamente. O Brasil ainda tem muito que aprender para implantar uma política socioambiental eficaz. Para tanto, será preciso promover intensos programas de conscientização ecológica e social, acompanhados de punições severas para os infratores.

Há aproximadamente 15 anos, tenta-se aprovar no Brasil uma legislação no âmbito federal para regular o tratamento de resíduos sólidos. Porém, como o tema não agrada às indústrias — interessadas em manter custos mínimos com a natureza — o projeto de lei ainda não decolou.

SAIU NA IMPRENSA

BRASIL PODE SER A QUINTA ECONOMIA DO MUNDO NA PRÓXIMA DÉCADA, DIZ IPEA

O Brasil deve aproveitar a oportunidade de transição da economia para um desenvolvimento que prioriza a sustentabilidade para se tornar uma liderança mundial, afirmou nesta quinta-feira o presidente do Ipea (Instituto de Política Econômica Aplicada), Marcio Pochmann.

"Ele [o Brasil] tem as condições concretas para construir, neste século, um protagonismo inédito do ponto de vista da concepção de um desenvolvimento que não seja apenas econômico e social, mas que tenha capacidade de sustentar do ponto de vista da reprodução humana e do bem-estar social", afirmou o presidente do Ipea.

Pochmann disse que há uma convergência nacional, "e até internacional", de que chegou o momento brasileiro. Chamou a atenção para o fato de que, desde a crise de 1929, esta é a primeira vez em que a recuperação econômica mundial é puxada pelos países em desenvolvimento e não mais pelos países ricos.

Entre eles, citou China, Índia e Brasil. "Isso inspira a perspectiva de o Brasil vir a se transformar na quinta economia do mundo, possivelmente ao final da próxima década em que estamos ingressando".

O desafio não é voltar a crescer de forma mais rápida, mas combinar o crescimento com um melhor bem-estar social e, sobretudo, ambiental. Ele sublinhou que, além de crescer economicamente, o Brasil deve se transformar também na quinta melhor sociedade, do ponto de vista do padrão de bem-estar social.

Um dos desafios continua sendo a educação. Do ponto de vista quantitativo, o problema da universalidade da educação está resolvido, mas não do ponto de vista qualitativo, observou Pochmann.

Outro desafio é a questão demográfica. "Se queremos ter um padrão de bem-estar adequado para as pessoas que vão envelhecer nos próximos anos, significa, fundamentalmente, o Brasil elevar a sua produtividade."

Explicou que a produtividade pressupõe um projeto de desenvolvimento econômico e também elevação da educação e da tecnologia, a fim de preparar melhor as pessoas para o trabalho e para a própria vida.

A percepção de novos valores faz parte de uma mudança cultural do ponto de vista da integração nacional. Pochmann não vê problemas estruturais que impeçam o Brasil de ter crescimento sustentável de longo prazo a taxas muito maiores das que temos atualmente.

"O Brasil cresce acima de 4%. Na década de 1990, cresceu em torno de 2%. Não vejo problemas em nós crescermos a 6% ou 7% ao ano porque, do ponto de vista do reconhecimento, nós somos um país ainda em construção." Afirmou que crescer mais rapidamente ajuda o país a enfrentar o problema da geração de empregos.

Para Pochmann, a questão ambiental ganha cada vez uma maior dimensão na sociedade moderna e exige uma intervenção pública mais importante. A competição pressupõe redução de custos e isso vem a partir de investimentos ecológicos, assinalou.

Nesse sentido, defendeu um reforço da regulação e maior taxação de impostos para segmentos que degradam o meio ambiente, além de substituição das formas de produção não sustentáveis, por meio de tecnologias avançadas.

Fonte: Brasil pode ser a quinta economia do mundo na próxima década, diz Ipea. Folha Online, 20 mai. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u738401.shtml>>. Acesso em: 7 jul. 2010.

1. Com base na leitura deste capítulo, você acha que a fala do presidente do Ipea, Márcio Pochmann, está em sintonia com os princípios da visão sistêmica de gestão? Por quê?

2. Em sua opinião, que medidas podem ser tomadas pelo governo para fomentar posturas mais sustentáveis?
3. Compare as previsões apresentadas neste texto com as expectativas apresentadas por Thomas Friedman em seu livro *Quente, plano e lotado*. Explique por que as duas opiniões são semelhantes.

NA ACADEMIA

- Com o auxílio da Internet, procure informações sobre empresas que combinam responsabilidade social e preservação ambiental. Prepare uma apresentação para a turma, indicando as medidas e os resultados dessas iniciativas.

Pontos importantes

- Quando aplicado à administração, o conceito de sistema fechado designa os modelos produtivos que não levam em conta a influência de fatores externos sobre as atividades da empresa. Era assim que pensava, por exemplo, o norte-americano Henry Ford. Por meio de um controle rígido da produção, ele buscou automatizar ao máximo as funções dos operários para elevar os índices de produtividade nas linhas de montagem.
- De acordo com os defensores da abordagem clássica, a fábrica é um sistema fechado, onde os trabalhadores atuam de forma semelhante às máquinas. Fatores externos, como frustrações ou problemas pessoais, não deveriam interferir no cumprimento das metas de produção.
- Ao contrário da escola clássica da administração, os teóricos da abordagem humanística entendem as fábricas como sistemas sociais. Eles acreditam que variáveis como motivação e satisfação da mão de obra podem afetar o desempenho da empresa, uma vez que os funcionários não são máquinas.
- Para teóricos comportamentalistas, como Kurt Lewin, o funcionamento de uma cadeia produtiva não pode ser explicado em termos mecânicos. Sob seu ponto de vista, a peça-chave para entender o sistema produtivo é o padrão comportamental dos trabalhadores, como interações, tensões e estilos de liderança.

- A abordagem sistêmica à administração opõe-se aos princípios da escola clássica, pois depende que a fábrica seja um sistema aberto. Ou seja, a performance empresarial não depende apenas da eficiência dos processos mecânicos, mas também de fatores humanos e de outros externos à organização.
- Segundo a abordagem contingencial, não é viável tecer generalizações sobre o funcionamento das empresas, pois este depende de inúmeras variáveis circunstanciais. Em outras palavras, o sucesso de um empreendimento não é determinado somente pela eficácia do modelo da cadeia produtiva. Fatores ligados ao contexto específico onde a empresa opera também podem interferir.
- Sob a ótica da abordagem sistêmica à gestão ambiental, o crescimento econômico e a conservação da natureza são interdependentes. Quando a empresa não minimiza o impacto ambiental de suas atividades e explora seus recursos de forma predatória, a própria sobrevivência dos negócios fica ameaçada.
- A gestão ambiental é o ramo da administração que visa à redução do impacto das atividades econômicas sobre a natureza. Esse modelo de gestão pressupõe o envolvimento de todos setores da empresa nos seus esforços pela conservação do meio ambiente.
- Os diversos acordos internacionais têm regulado o uso dos bens globais, conhecidos como recursos de livre acesso. Espaços como a atmosfera e o oceano fora das águas nacionais têm sido palco da atuação predatória de muitas empresas. Como os consideram "terra de ninguém", essas organizações abusam dos seus recursos. Por isso, a comunidade internacional começou a intervir nas últimas décadas, criando regras que transformam os bens públicos em propriedade comum.
- A OMC (Organização Mundial do Comércio) prevê a imposição de barreiras fitossanitárias para garantir a qualidade das importações. Quando a fabricação envolve descaso com o meio ambiente, exploração desumana da mão de obra local ou ameaças à saúde do consumidor, o país pode, por exemplo, bloquear sua entrada. Hoje em dia, essas barreiras não tarifárias também têm sido usadas para punir nações coniventes com práticas predatórias, diminuindo a lucratividade desses negócios.
- A fim de evitar a competição desleal, os blocos econômicos buscam harmonizar as legislações ambientais dos países-membros, evitando que leis frouxas favoreçam atividades econômicas predatórias, que reduzem seus custos com o uso irresponsável dos recursos naturais.
- Nos anos 1930, foram criados no Brasil códigos ambientais específicos, cujas leis se aplicavam apenas ao uso de determinados recursos naturais. Não havia ainda uma visão sistêmica de meio ambiente, pois os problemas ainda eram tratados isoladamente. Por conta dos efeitos colaterais da industrialização, as autoridades começaram a agir nos anos 1970, quando foram criados órgãos para monitorar a relação das empresas com o meio ambiente. A Constituição Federal de 1988 foi um impor-

tante marco na evolução do país em matéria ambiental. Ao incorporar o conceito de sustentabilidade, ela sinalizou para as empresas brasileiras que a conciliação entre as metas econômicas e as ambientais deveria ser a nova palavra de ordem para o desenvolvimento nacional.

Referências

- BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOURA, Esmeralda Blanco Bolsonaro de. Bandeirantes do progresso: imagens do trabalho e do trabalhador na cidade em festa. São Paulo, 25 de janeiro de 1954. *Revista Brasileira de História*. São Paulo, v. 14, n. 28, p. 231-246, 1994.
- FRIEDMAN, Thomas. *Quente, plano e lotado*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SHIGUNOV, Tatiana. *Fundamentos da gestão ambiental*. Rio de Janeiro: Moderna, 2009.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas, 2010.