

ÉTICA, GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE: NOVAS ABORDAGENS E NOVOS PARADIGMAS GERENCIAIS. NESSE NOVO CONTEXTO, QUAL O PAPEL DO ADMINISTRADOR EM RELAÇÃO À ESSAS RESPONSABILIDADES?

Diego Felipe Borges de Amorim diegofelipeborgesdeamorim@gmail.com
Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social. Porto Alegre, RS, Brasil.

RESUMO

Nas últimas décadas, mais especificamente a partir dos anos 1980, a pirâmide do consumo inverteu-se. Ou seja, o consumo *empurrado* caracterizado pela produtividade massificada foi, gradualmente, sendo revisto através de um novo modelo de consumo denominado *puxado*, onde buscou-se o questionamento sobre a validade e a viabilidade daquele modelo de desenvolvimento até então utilizado. Emergiu-se o termo conhecido como sustentabilidade, onde as organizações começaram a adotar uma abordagem sistêmica no tocante as questões ambientais, num movimento que se iniciou através de pressões sociais. Esta pesquisa explicativa de cunho documental buscou relacionar como as questões éticas, ambientais e a sustentabilidade se interligam e como os gestores e as organizações são impactados, além de suas responsabilidades. Verificou-se que, a adoção de modelos de gestão ambiental se faz da maior importância para que as organizações possam continuar competindo de forma sustentável. Mais ainda, a responsabilidade socioambiental adotada por gestores e por empresas é imprescindível para qualquer espécie de negócio, sendo primordial traçar estratégias de gestão que impulsionem uma conscientização ambiental sobre práticas empresariais que sejam comprometidas com a ética e com a sustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Ética. Sustentabilidade. Responsabilidade.

ETHICS, ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY: NEW APPROACHES AND NEW MANAGEMENT PARADIGMS. IN THIS NEW CONTEXT, WHAT IS THE ADMINISTRATOR'S ROLE IN RELATION TO THESE RESPONSIBILITIES?***ABSTRACT***

In recent decades, more specifically from the 1980s, the pyramid of consumption was reversed. In consumption pushed characterized by mass productivity was gradually being revised through a new pulled called consumer model, where we sought to question the validity and viability of that development model used until then. It emerged the term known as sustainability, where organizations have begun to adopt a systemic approach regarding

environmental issues, a move that was initiated by social pressures. This explanatory research on documentary evidence sought relate to ethical, environmental and sustainability are interlinked and how managers and organizations are impacted, as well as their responsibilities. It was found that the adoption of environmental management models it is of utmost importance for organizations to continue to compete sustainably. Moreover, social and environmental responsibility adopted by managers and companies is essential for any kind of business, and primary draw management strategies that foster environmental awareness of business practices that are committed to ethics and sustainability.

Keywords: Environmental Management. Ethic. Sustainability. Responsibility.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a escassez dos recursos naturais traz à tona diversos paradigmas que fazem com que a sociedade, de um modo geral, repense suas atitudes frente ao meio ambiente que a cerca. Longe de ser um simples modismo, tal preocupação pelo futuro de nosso planeta passa pelo entendimento de que, a continuar as coisas como estão, o preço a ser pago a longo-prazo será alto demais. Ou seja, é necessário agirmos agora para que o futuro das próximas gerações seja impactado negativamente o menos possível.

Entretanto, surgem algumas variáveis que ameaçam continuamente a implementação efetiva de soluções a partir dos problemas evidenciados. De acordo com Boff (2013), "hoje vivemos uma crise dos fundamentos de nossa convivência pessoal, nacional e mundial. Se olharmos a Terra como um todo, percebemos que quase nada funciona a contento". Isso fica evidente quando olhamos à nossa volta e identificamos diversos gargalos que emergem e que intensificam nossas percepções, estas que não toleram mais desperdícios.

O consumismo desenfreado oriundo dos avanços das produções massificadas, notoriamente evidenciados nas últimas quatro décadas, está cedendo terreno para uma nova filosofia conceitual de consumo. Este novo modelo surge na tentativa de frear os desperdícios mais variados que assolam a natureza, as organizações e as sociedades civis. Sob diversas formas e orientações, tal modelo e/ou filosofia tem sua essência balizada nos termos que constituem o conceito conhecido como sustentabilidade. Conforme Amorim (2016),

"Observando o sistema capitalista tradicional vemos um processo de mudança que vem ocorrendo em direção ao consumo responsável, responsabilidade social e proteção ao meio ambiente em que as organizações precisam se moldar aos novos anseios da sociedade, sob o risco de não serem capazes de competir no mercado atual. A sociedade está exigindo maiores responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. As relações de consumo progridem para um estágio em que o consumo consciente, o consumo saudável, a valorização do ambiente natural e a ideia de compartilhamento - apenas para citar algumas dessas relações, ganham força progressiva e continuamente." (AMORIM, 2016)

A sociedade, de um modo geral, vem pressionando o mercado através de diversos modos e frentes de atuação. São grupos ativistas que lutam por melhores condições de trabalho, alimentação, moradia, educação, saúde, infraestruturas básicas, acesso à informação, preservação do ecossistema, consumo responsável, responsabilidade social, "enfim, uma

diversidade de agentes e organizações que discutem sobre a importância da sustentabilidade nas relações e no uso racional dos recursos naturais" (AMORIM, 2015).

A partir dessas perspectivas, gestores e organizações precisam estar atentos a esse movimento sob pena de perecerem. A gestão inadequada e/ou o descompromisso com os termos que caracterizam os temas ambientais e sustentáveis não passam mais despercebidos pela sociedade. A cobrança vem de diversas formas, seja por sanções legais, seja por manifestações diversas. A sociedade exerce um papel fundamental ao inverter a pirâmide do consumo e forçar as organizações a agirem de forma ética e sustentável.

Atualmente, a alocação de recursos capitais e os dilemas morais envolvidos adquirem algumas características peculiares dentro do escopo da escassez. Entre eles, temos a pluralidade de valores e interesses compartilhados pelos diferentes sujeitos sociais, exigindo a igual consideração desses valores e interesses e uma boa dose de predisposição para o entendimento. E mais ainda, em um mundo onde os recursos são limitados, torna-se fundamental encontrar a melhor forma de alocá-los, evitando todo e qualquer desperdício.

Nesse sentido, a gestão ambiental adequada é de suma importância para toda e qualquer espécie de organização, seja ela privada, seja ela pública. A gestão ambiental torna-se um meio de equilíbrio entre o consumo sustentável e a sociedade responsável, onde reside a consciência sobre a importância da preservação e da racionalização dos recursos naturais e capitais. Isso é fundamental na iniciativa privada e, mais ainda, no setor público.

Este artigo tem o objetivo principal de identificar qual o papel do gestor nas organizações com relação à ética e à sustentabilidade. Por conseguinte, este estudo busca relacionar a gestão ambiental com a conscientização da importância da ética e da sustentabilidade nos negócios e nas relações sociais e; sintetizar alguns dos modelos de gestão ambiental existentes na atualidade e suas devidas aplicações.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Ética nos negócios ou simplesmente ética?

Muito se fala em sustentabilidade, responsabilidade social, governança corporativa, *compliance*, enfim, termos muito atuais e utilizados fartamente pelas organizações para expressarem suas atitudes responsáveis perante os seus *stakeholders*. Evidentemente que todos esses termos são importantes, pois servem de guia para implementação de políticas e diretrizes que assegurem as atividades do negócio. Tais ferramentas buscam garantir o cumprimento das imposições legais e sociais que emanam dos padrões exigidos daquele segmento e daquela sociedade. Porém, isso não é suficiente por si só.

De fato, toda e qualquer espécie de empresa tem responsabilidades essenciais que devem ser observadas. Ainda que a característica econômica seja a mais evidenciada, pois é onde se pode medir mais facilmente o "lucro", as características social e ambiental são fundamentais diante da nova ordem de consumo global que se estabelece. E se o termo sustentabilidade é tão disseminado por entre as organizações que procuram se adequar a esta nova realidade de mercado, questões éticas surgem para integrar e interagir com os termos que emergem de determinadas situações nos negócios e na vida. Mas, afinal, o que é ética?

De acordo com Goldim (2000), "A Ética pode ser um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam, ou chamam a si a autoridade de guiar, as ações de um grupo em particular - moralidade, ou é o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir - filosofia moral". Todos nós possuímos um senso ético, como uma consciência moral, onde avaliamos e julgamos constantemente nossas ações e as ações de terceiros com o intuito de medi-las e avaliá-las como boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas.

O termo "ética deriva do grego *ethos* - comportamento" (MARQUES, 2010). Segundo Ferreira (2005), a ética pode ser definida como "O estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal". Ou ainda, segundo o mesmo autor, um "Conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano". Dubrin (2003) define a ética como: "as escolhas morais que uma pessoa faz e o que essa pessoa deveria fazer. É o que ela considera como certo e errado ou como bom ou mau. É transformar valores em ação".

De um modo geral, o campo de estudo da ética está bem consolidado nas diversas áreas de atuações profissionais, acadêmicas e sociais. Entretanto, apesar do estudo da ética ser identificado como da mais alta relevância, no contexto atual os mais diversos profissionais acreditam que ética é simplesmente cumprir e, conforme Kanitz (2011), "a maioria das áreas nem a estuda, considerando-a algo óbvio. Só que ética é coisa séria." Esta percepção parece acometer, da mesma forma, os termos que moldam a sustentabilidade, a responsabilidade e o planejamento. São coisas fundamentais que precisam ser medidas continuamente.

"Em Stanford e Harvard, por exemplo, ela e a responsabilidade social são áreas bem estruturadas. A primeira coisa que ensinam é que ética é tudo o que decidimos não fazer, apesar de ser correto, legal e permitido. Por isso, ela, para o administrador, está acima da lei, pois deixamos de fazer muitas coisas – apesar de serem absolutamente legais e permitidas." (KANITZ, 2011)

Nesse contexto, automaticamente surgem os dilemas éticos que pairam sobre a cabeça do gestor e/ou do tomador de decisões. Os dilemas éticos surgem, conforme Jones e George (2008), "a partir do impasse em que as pessoas se encontram quando têm de decidir se devem agir de determinada maneira que possa ajudar outra pessoa ou grupo, e esta é a coisa "certa" a fazer, embora agir desse modo possa ir contra seus próprios interesses."

Um dilema pode surgir, ainda, quando uma pessoa precisa decidir entre duas ações diferentes, sabendo que, qualquer que seja a ação escolhida por ele ou ela, isso resultará em danos para uma pessoa ou grupo, embora possa beneficiar outro(s). O dilema ético aqui é decidir qual é o "menor dos males". Jacomino (2000), *apud* Paletta e Paletta (2002, p. 4), associa a ética ao sucesso profissional, mencionando o seguinte:

"Hoje, mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso ou fracasso. Ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros. Ser ético é, também, agir de acordo com os valores morais de uma determinada sociedade. Essas regras morais são resultado da própria cultura de uma comunidade. Elas variam de acordo com o tempo e sua localização no mapa. A regra ética é uma questão de atitude, de escolha. Já a regra jurídica não prescinde de convicção íntima – as leis têm de ser cumpridas independentemente da vontade das pessoas. A ética não é algo superposto à conduta humana, pois todas as nossas atividades envolvem uma carga moral." (JACOMINO, 2000, *apud* PALETTA & PALETTA, 2002, p. 4)

De um modo geral, muitos gestores relutam em exercer a ética em suas decisões, abstendo-se do uso de programas, políticas e diretrizes que fomentem o exercício ético na cultura organizacional e nos processos decisórios. Pode ser considerado um grave problema que assemelha-se ao hábito de deixar para depois aquilo que poderia ser feito agora. Muitos problemas podem surgir a partir desse comportamento, como um longo e desnecessário

processo judicial trabalhista; multas aplicadas pela Receita Federal por fraudes declaratórias; processos judiciais, multas e sanções por descumprimento de leis ambientais.

O quadro 1 fornece alguns exemplos típicos de dilemas éticos enfrentados pelas organizações brasileiras.

Quadro 1: Perfil ético dos profissionais das corporações brasileiras.

Tipos de decisões em dilemas éticos	% DE INDIVÍDUOS E SUAS DECISÕES NO AMBIENTE EMPRESARIAL			
	2010/2012		2012/2014	
	Por Princípios	Por Pressões	Por Princípios	Por Pressões
Delatar o comportamento antiético de terceiros dentro da organização	44%	56%	45%	55%
Saber e conviver com atos antiéticos	48%	52%	8%	92%
Encurtar os caminhos para conseguir algum benefício próprio	52%	48%	13%	87%
Apropriar-se dos bens da organização	82%	18%	2%	98%
Concordar que se pratique ato antiético em troca de dinheiro	62%	38%	4%	96%
Concordar que se pratique ato antiético em troca de um presente específico	60%	40%	8%	92%
Utilizar informações privilegiadas da organização para conseguir benefício próprio ou para terceiros	72%	28%	3%	97%

Fonte: Adaptado de ICTS® - Relatórios bienais 2010/2012 e 2012/2014.

O quadro acima evidencia uma forte inclinação dos indivíduos em agir de forma a beneficiarem-se de determinadas situações em detrimento à organização que servem. Percebe-se a influência exercida por pressões diversas no ambiente de trabalho, seja por conta de pressões relativas ao alcance de metas, aumento de lucros, vendas, desempenho, etc. A pressão ambiental demasiada sobre os indivíduos impacta nas decisões mais rotineiras que eles tomam, fazendo emergir os dilemas éticos.

Decisões desprovidas de ética só enfraquecem a marca da empresa, esfacelam sua credibilidade, afastam parceiros de negócio(s) e clientes, além de impactarem negativamente seu fluxo de caixa e suas perspectivas futuras. Jacomino (2000), *apud* Paletta e Paletta (2002, p. 4), menciona: “a empresa que almeje ser ética deve divulgar declarações precisas definindo as regras e deve criar procedimentos de verificação para assegurar que todos na organização as estão cumprindo”.

Nesse sentido, as pessoas precisam entender o que se espera delas e como suas interações podem afetar a coletividade. Entretanto, como salientam os autores Baltzan e Phillips (2012), "agir eticamente e agir legalmente nem sempre são a mesma coisa". A figura 1 representa um quadro de comportamento ético e legal. A meta ideal para as organizações é tomar decisões dentro do quadrante I, que são legais e éticas.

Figura 1: Agir eticamente e agir legalmente nem sempre são a mesma coisa.

	COMPORTAMENTO / AÇÃO	
	LEGAL	ILEGAL
ÉTICO	I	II
AÉTICO	III	IV

Fonte: Adaptado de Baltzan e Phillips, 2012, p. 94

Muito embora existam correntes que internalizam o estudo da ética conforme suas vertentes - campos de atuação, como àquelas que se dedicam ao estudo da ética aplicada aos negócios, a ética deve ser distribuída com isonomia por entre os pares da sociedade e não individualizada nas figuras dos administradores. Afinal, ainda que sejam importantes as ações comunitárias e sociais por figuras gerenciais, "isso nada tem a ver com ética, e pouco tem a ver com responsabilidade. É a contribuição de um indivíduo em sua condição de membro da comunidade e de cidadão." (DRUCKER, 2010). Ainda:

"Inúmeros sermões foram feitos e impressos sobre ética dos negócios ou a ética do executivo. A maioria nada tem a ver com os negócios e pouco tem a ver com ética. Um dos tópicos principais é a simples honestidade cotidiana. Os executivos (nos é dito solenemente) não devem enganar, roubar, mentir, subornar ou aceitar suborno. Mas ninguém mais deveria. Homens e mulheres não ficam isentos das regras comuns de comportamento pessoal por causa de seu trabalho ou cargo. No entanto, tampouco deixam de ser meros seres humanos quando nomeados vice-presidentes, prefeitos ou diretores de faculdade. E sempre houve pessoas que enganam, roubam, mentem, subornam ou aceitam suborno. O problema é concernente a valores morais e educação moral - do indivíduo, da família e da escola. Mas não existe nem uma ética separada para os negócios, nem necessidade dela." (DRUCKER, 2010)

Outro ponto, é compreender que ao estudar a relação existente entre a ética e a lei, é fundamental saber que "nem as leis nem a ética são princípios fixos, gravados na pedra, que não mudam com o tempo. Crenças éticas alteram-se e mudam com o passar do tempo, e assim as leis mudam para refletir as crenças éticas em transformação de uma sociedade". (JONES & GEORGE, 2008)

Jacomino (2000), *apud* Paletta e Paletta (2002, p. 4), alerta: "quando falamos de empresa ética, estamos falando de pessoas éticas. Uma política interna mal definida por um

funcionário de qualquer nível pode atingir em cheio dois dos maiores patrimônios de uma empresa: a marca e a imagem". Assim:

"Ética, além de ser a ciência que estuda o comportamento moral das pessoas na sociedade, é um investimento. Um investimento que traz bons frutos em longo prazo. É importante entender que o conceito de que estender benefícios à sociedade é um meio concreto de abraçar a ética e criar uma boa imagem para a empresa." (PALETTA & PALETTA, 2002).

Drucker (2010), certa vez, disse que "o atributo mais importante de um gestor é seu caráter". Isso pode ser estendido para a empresa: o atributo mais importante da empresa é seu caráter expresso pelo conjunto das pessoas que a representam. O caráter pode ser entendido como a conduta ética que a empresa se utiliza para tomar decisões rotineiras, tratar com clientes e fornecedores, garantir a segurança das informações de seus parceiros e clientes e transmitir informações de ordem pública dentro dos padrões regidos pela transparência, por exemplo. Este conjunto de condutas éticas fortalece a empresa, seus parceiros, seus clientes, seus acionistas, entre outros.

Nesse sentido, percebe-se que a conduta ética é de vital importância para as relações em sociedade, pois deriva de normas e princípios que regem os comportamentos em coletividade. Portanto, as empresas e os profissionais devem sempre considerar suas decisões sob o aspecto da ética, medindo valores e seus reflexos e agindo de forma responsável, priorizando o bem coletivo ao invés do individual.

2.2 Gestão e sustentabilidade ambiental

Como já foi verificado, em qualquer sociedade ou cultura os recursos naturais ou capitais são valiosos e escassos. Por isso, quanto mais eficiente e mais efetivo for o uso desses ativos por gestores e por organizações, maior o bem-estar e a prosperidade das pessoas que formam e integram tal sociedade. Mais ainda, entender como os gestores e como as organizações fazem para atingir resultados positivos e desempenho superior é essencial para compreender como uma sociedade funciona, como se cria e como se distribui riqueza.

O estudo da gestão passa pelo entendimento de que a ciência administrativa é vital para o desenvolvimento efetivo das sociedades, para o gerenciamento adequado das organizações e para a evolução do conhecimento. Kanitz (2014), inclusive, acredita que tal ciência deveria ser experimentada por todo tipo de profissional, tamanha a sua importância. "No meu mundo ideal, todos teriam noções de Administração. Seja com uma pós-graduação para complementar a sua profissão de médico, engenheiro, etc, não somente os administradores de fato." (KANITZ, 2014). Drucker (2010), vai mais longe:

"Mas o desenvolvimento da gestão é necessário também para cumprir uma responsabilidade elementar que uma empresa tem em relação à sociedade. A continuidade, sobretudo da grande empresa de negócios, é vital. Nossa sociedade não pode se permitir ao luxo de ver tais recursos de produção de riqueza em risco devido à falta de sucessores competentes para os executivos de hoje". (DRUCKER, 2010)

O desenvolvimento da gestão moderna como ciência remete ao início da década de 1950 a partir dos trabalhos de Peter Drucker, considerado o pioneiro no campo desses estudos. Conforme o próprio Drucker (2010) relata: "Os anos a partir de 1950 testemunharam um grande surto de desenvolvimento da gestão dentro de um surto mais amplo de expansão da administração como um todo." Devido a este avanço científico, o estudo da administração

passou de um estágio mecânico e estático, para um estágio onde a dinâmica e a alta complexidade exercem papel de extrema importância para a evolução dessa ciência.

A partir dos anos 1960, a produtividade massificada integrou boa parte dos estudos em gestão. Diversos modelos e teorias surgiram para aprimorar os estudos sobre a produtividade, onde buscou-se construir uma demanda baseada em estratégias de baixo custo. Este modelo de desenvolvimento global foi o estopim da crise ambiental. Nas palavras de Meneguetti (2012):

"Até a década de 1960 os problemas ambientais eram um tema restrito a um pequeno grupo de ecologistas, pois eram preocupações consideradas próprias de visionários e idealistas, que não faziam parte dos problemas concretos da sociedade. No início tínhamos apenas uma percepção dos efeitos ambientais localizados de determinadas atividades, mas hoje praticamente toda a humanidade reconhece a gravidade da crise ambiental, que alcançou uma escala planetária, decorrente não de ações irresponsáveis de alguns, mas reflexo do modelo de desenvolvimento." (MENEGUETTI, 2012)

De acordo com Meneguetti (2012), "A gestão ambiental vem sendo formalizada e conceituada desde a década de 70 quando surgiram as primeiras manifestações ambientais, focando um novo modelo de desenvolvimento para os países e para as empresas de modo geral." O consumo em massa atingia seu ápice através da globalização e seus efeitos nocivos sobre a sociedade começaram a despertar uma nova percepção sobre esse modelo de consumo. Conforme observa Amorim (2016):

"Grandes avanços na área da gestão, engenharias, ciências médicas e tecnológicas impulsionaram de sobremaneira a evolução do consumo cada vez mais acelerado. A agricultura transgênica, a exploração de petróleo, recursos minerais e degradação de ambientes naturais, a industrialização de alimentos, a crise de abastecimento de água, poluentes que afetam a camada de ozônio, a qualidade do ar, testes laboratoriais com animais, empoderamento econômico individualizado, são apenas alguns dos paradigmas atuais e alguns exemplos dos efeitos de um modelo capitalista orientado ao consumismo." (AMORIM, 2016)

A mudança de paradigma começa a ocorrer quando a sociedade percebe os problemas oriundos de um consumo desorientado e insustentável. Movimentos sociais globais surgem para reivindicar maiores responsabilidades das organizações de negócios e dos Governos em relação aos temas ambientais. Barata, Kligerman e Gomez (2007) *apud* Barbosa e Kravetz, (2013), "explicam que ao longo da década de noventa, começou a ser inserida nas empresas a gestão ambiental a fim de controlar e prevenir os danos ambientais para responder as demandas do mercado com maior eficiência."

Segundo Souza e Pfitscher (2013), "A gestão ambiental está despendendo a atenção da sociedade desde as últimas décadas. Tal razão se justifica, pois a questão ambiental assumiu um posicionamento estratégico para as empresas que usufruem dos benefícios gerados a partir de comportamentos sociais e ecológicos." E as organizações privadas e públicas se beneficiam da adoção de uma gestão ambiental comprometida com a ação.

Como identifica Floriano (2007), "Na área privada a gestão ambiental é fator de competição comercial devido à tendência da maioria das pessoas em preferir produtos e serviços ambientalmente corretos." "Além disso, contratos de comércio internacional são facilitados para a organização que adota sistemas de gestão baseados em normas reconhecidas

internacionalmente como as da ISO® e do FSC®." Estas certificações são muito importantes, pois além de avaliar as organizações, em certa medida, atende aos anseios da sociedade.

Ao adotar uma política ambiental avalizada através desses programas de certificações internacionais, a organização acompanha as mudanças do mercado, ajustando-se e incentivando a cadeia de valor a fazer o mesmo. Assim, todos ganham: sociedade, clientes, consumidores, fornecedores, governos, trabalhadores, acionistas, concorrentes. Como observa Meneguetti (2012):

"A globalização impulsionou as empresas a se ajustarem a ações empresariais comprometidas com as questões ambientais, sobretudo, as empresas que estão ligadas a mercados internacionais. O gerenciamento ambiental passa a ser um fator estratégico que a alta administração das organizações deve analisar. As organizações deverão incorporar a variável ambiental no aspecto de seus cenários e na tomada de decisão, mantendo com isso uma postura responsável de respeito à questão ambiental." (MENEGUETTI, 2012)

Nesse sentido, não basta apenas esperar reagir às mudanças do ambiente externo. É fundamental se antecipar, se envolver, e é essencial ter compromisso com a ação. Por outro lado, não basta ter apenas boas intenções, é preciso fazer acontecer. E nesse contexto, é "justamente a responsabilidade ética de empresários e políticos mais arrojados que foi capaz de comprovar na prática que há vantagens em ultrapassar essa visão unilateral do meio ambiente como um custo e considerá-lo uma oportunidade." (MENEGUETTI, 2012)

Essa mudança de mentalidade de gestores e organizações permite que diversas empresas públicas e privadas colham todos os benefícios oriundos da prática de uma gestão ambiental ética e sustentável. A sustentabilidade possui diversos conceitos e, segundo alguns autores, ela pode ter mais de oitenta definições. Tal termo conhecido como sustentabilidade é definido por Boff (2012) da seguinte forma:

"A sustentabilidade se mede pela capacidade de conservar o capital natural, permitir que se refaça e ainda, através do gênio humano, possa ser enriquecido para as futuras gerações. Esse conceito ampliado e integrador de sustentabilidade deve servir de critério para avaliar o quanto temos progredido ou não rumo à sustentabilidade e nos deve igualmente servir de inspiração ou de ideia-geradora para realizar a sustentabilidade nos vários campos da atividade humana. Sem isso a sustentabilidade é pura retórica sem consequências." (BOFF, 2012)

Nesse contexto, os termos ética e sustentabilidade devem ser exercitados continuamente por gestores e organizações a fim de não caírem em desuso ou subestimação. O maior perigo existente é pensar, conforme assinala Kanitz (2011), que tais termos são corriqueiros demais para serem retomados em conjunto com seus processos decisórios. Esse mesmo perigo parece acometer o atributo do planejamento, como identificado por Amorim (2016).

Evidentemente que, a relevância do governo e das instituições públicas enquanto vetores da cultura ambientalmente sustentável deve-se, não apenas ao papel principal que eles desempenham na sociedade, mas ao fato de tais órgãos e instituições serem grandes consumidores dos recursos naturais e capitais, gerando um considerável volume de resíduos e de outros impactos ambientais. Desse modo, o processo de gestão ambiental encontra-se arraigado à normas e leis que são elaboradas pelos governos, tanto locais, quanto regionais e federais.

Kraemer (2003), identifica que a adoção de medidas ambientais sustentáveis traz uma série de benefícios à empresa que pratica uma gestão ambiental efetiva dentro dos padrões de mercado. O resultado, pode ser uma boa fonte de vantagens competitivas, a saber:

- ✓ Com o cumprimento das exigências, há melhora no desempenho ambiental de uma empresa, abrindo-se a possibilidade de maior inserção num mercado cada vez mais exigente em termos ecológicos, com a melhoria da imagem junto aos clientes e a comunidade;
- ✓ Adotando um *design* do produto com as exigências ambientais, é possível torná-lo mais flexível do ponto de vista de instalação e operação, com um custo menor e uma vida útil maior;
- ✓ Com redução do consumo de recursos energéticos, ocorre a melhoria na gestão ambiental, com a consequente redução nos custos de produção;
- ✓ Ao se reduzir ao mínimo a quantidade de material utilizado por produto, há redução dos custos de matéria-prima e do consumo de recursos;
- ✓ Quando se utilizam materiais renováveis, empregando-se menos energia pela facilidade de reciclagem, melhora-se a imagem da organização;
- ✓ Com a organização das técnicas de produção, pode ocorrer melhoria na capacidade de inovação da empresa, redução das etapas de processo produtivo, acelerando o tempo de entrega do produto e minimizando o impacto ambiental do processo;
- ✓ Com a otimização do uso do espaço nos meios de transportes, há redução nesse tipo de gasto com consequente diminuição do consumo de combustível, o que diminui a quantidade de gases no meio ambiente. (KRAEMER, 2003)

Portanto, gestores e organizações que focam suas atividades alinhadas à questão ambiental têm maiores possibilidades de alcançar desempenho superior em suas administrações. Ao exercer uma gestão ambiental responsável, dentro de padrões éticos e sustentáveis, os gestores atuam como peças fundamentais nas engrenagens das sociedades. Como aponta Meneguetti (2012), "sem bons gestores não há gestão ambiental eficiente, comprometida e ética."

2.3 Modelos de gestão ambiental

Qualquer espécie de modelo de gestão ambiental tem como objetivo essencial a busca pela melhoria contínua que é balizada através de um escopo de planejamento orientado aos objetivos do negócio. O enfoque nos termos da melhoria contínua reconhece que a organização deve estar sempre na busca incessante pelo melhor desempenho, revendo e medindo cada passo seu para aprimorar sua atuação, implementando e criando novas técnicas e práticas que promovam um gerenciamento ambiental comprometido com a ação. A orientação é sempre avalizada pela sustentabilidade, mas a ética e a responsabilidade são compromissos de igual relevância.

Isto indica, que o administrador que adota algum modelo de gestão ambiental para sua empresa, possui uma postura pró-ativa e conseqüentemente se preocupa com o futuro da empresa e da comunidade em que está inserido. E ele não está fazendo nenhum favor, aliás, longe disso. E a questão ambiental, também, não é tarefa exclusiva do gestor ou do setor de qualidade da empresa. A questão ambiental é coletiva. Nesse sentido, ao se estabelecer a política ambiental da empresa, deve-se desenvolver um planejamento que englobe os objetivos, metas e programas ambientais, e que deixe bem claro a responsabilidade de cada um nesse processo.

Um modelo de gestão ambiental abrange, na nossa opinião, os vários componentes refletidos na regulação, manejo e financiamento de qualquer atividade relacionada ao uso de recursos naturais e à proteção do meio ambiente. Estes elementos são os seguintes: métodos, técnicas e instrumentos da regulação; órgãos gestores, instituições e organizações envolvidas; fontes e procedimentos de financiamento da atividade ambiental. (MIKHAILOVA, 2003)

O quadro 2 demonstra, resumidamente, os principais aspectos que diferenciam um modelo de outro, sendo que tais modelos podem ser combinados dependendo do tipo de empresa e do(s) setor(es) ou mercado(s) em que ela atua.

Quadro 2: Principais características que diferenciam alguns dos modelos de Gestão Ambiental.

MODELO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Gestão da Qualidade Ambiental Total (TOEM)	Extensão dos princípios e práticas da gestão da qualidade total às questões ambientais	Mobilização da organização, de seus clientes e parceiros para as questões ambientais.	Depende de um esforço contínuo para manter a motivação inicial.
Produção Mais Limpa (Cleaner Production)	Estratégia ambiental preventiva aplicada de acordo com uma sequência de prioridades, iniciando pela redução de resíduos e emissões na fonte.	Atenção concentrada sobre a eficiência operacional, a substituição de materiais perigosos e a minimização de resíduos.	Dependente de desenvolvimento tecnológico e de investimento para a continuidade do programa no longo prazo.
Ecoeficiência (Eco-efficiency)	Eficiência com que os recursos ambientais são usados para atender às necessidades básicas humanas.	Ênfase na redução da intensidade de materiais e energia em produtos e serviços no uso de recursos renováveis e no alongamento da vida útil dos produtos.	Dependente de desenvolvimento tecnológico, de políticas públicas apropriadas e de contingentes significativos de consumidores ambientalmente responsáveis.
Projeto para o meio ambiente (Design for Environment)	Projetar produtos e processos considerando os impactos sobre o meio ambiente.	Inclusão das preocupações ambientais desde a concepção do produto ou processo.	Os produtos concorrem com outros similares que podem ser mais atrativos em termos preço, condições de pagamento e outras considerações não ambientais.

Fonte: Adaptado de NEAD® - Gestão Ambiental - Lição 5 p.19

Uma gestão responsável sempre busca o equilíbrio entre as relações econômicas, ambientais e sociais. Um modelo de gestão ambiental que trabalha equilibrado com estas questões, certamente adquire desempenho superior. E este resultado só pode ser alcançado através da revisão contínua de atividades, processos e estruturas organizacionais. Santos e Porto (2008), observam:

"De maneira geral, pode-se dizer que o modelo de gestão ambiental deve visar uma melhoria contínua, que direcione a empresa a rever cada passo da implementação do modelo, além de mostrar uma postura mais pró-ativa. Para se chegar ao desenvolvimento sustentável, a empresa enfrenta pressões, necessidade de filtrar informações relevantes, motivar o pessoal, manter um procedimento de comunicação eficiente, estar de acordo com as leis e estabelecer um plano de emergência para situações extremas. Por último, deve-se detalhar quais são os objetivos a serem cumpridos e as estratégias a serem usadas para que o planejamento seja realizado da maneira mais correta e produtiva." (SANTOS & PORTO, 2008)

É notório que tem havido uma constante evolução nas estratégias empresariais deste a década de 1970. E, mais ainda, com uma velocidade impressionante a partir dos trabalhos do professor Michael Porter no início da década de 1980, através de sua teoria conhecida como "o modelo das cinco forças". O início do movimento colaborativo global, nesse mesmo período, também serviu para que a sociedade pudesse ter voz mais ativa graças aos avanços nos estudos do software livre e da internet. Desde então, "o *modelo de consumo empurrado* vai se transformando em um *modelo de consumo puxado*, onde os indivíduos passam, a assumir o controle de suas próprias vidas." (AMORIM, 2016)

A mudança nos padrões atuais de consumo está exigindo novas estratégias em várias frentes de atuação do Gestor ambiental, não constituindo apenas exclusividade do Governo conduzir a Administração e ser responsável para com o meio ambiente e sua boa qualidade, mas também constitui dever da iniciativa privada lidar com temas como gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável. (MACHADO, 2013)

No Brasil, a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS, instituída pela Lei nº12.305/10, veio a contribuir de sobremaneira para a conscientização da importância de uma gestão ambiental adequada. Ela atribui responsabilidades e cria metas importantes para a redução de impactos ambientais. "Prevê a prevenção e a redução na geração de resíduos, tendo como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos e a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos." (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2010)

Há, também, a Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P, que é um programa voltado a implementação de práticas sustentáveis nas organizações públicas. Este programa, de caráter voluntário, incentiva a adoção de uma nova cultura sustentável nas organizações. "A A3P tem como princípios a inserção dos critérios ambientais; que vão desde uma mudança nos investimentos, compras e contratação de serviços pelo governo; até uma gestão adequada dos resíduos gerados e dos recursos naturais utilizados tendo como principal objetivo a melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho."(MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2016).

Seja por lei, seja por normas, a prática de gestão ambiental inclui os termos ambientais e sustentáveis no planejamento do negócio que, quando bem aplicado, possibilita a redução de

custos diretos e indiretos. Com relação aos custos diretos, a empresa reduz o desperdício com matérias-primas e insumos como água e energia. Com relação aos custos indiretos, evita sanções legais e multas diversas por descumprimentos à questões ambientais, sociais e trabalhistas. Meneguetti (2012), complementa: "Um exemplo prático de políticas para a inserção da gestão ambiental em empresas tem sido a criação de leis que obrigam a prática da responsabilidade pós-consumo. Podemos citar como exemplo a logística reversa."

Para realizar um adequado planejamento de um programa ou modelo de gestão ambiental é imprescindível fazer uma cuidadosa identificação dos aspectos ambientais da organização, verificando quais são os elementos oriundos das atividades ou dos produtos/serviços que podem interagir com o meio ambiente e resultar em impactos ambientais adversos. Desse modo, sabe-se que todo o aspecto ambiental tem potencial de modificar o ambiente após seu descarte, destruição, consumo e/ou no seu armazenamento.

De acordo com Mikhailova (2003), com base na literatura mundial podem ser destacados os seguintes tipos de modelos de gestão ambiental mais aplicados pelas organizações:

- ✓ O *modelo da regulação direta*, através dos métodos de comando e controle, que se realiza pelo governo. Esse modelo foi usado nos países desenvolvidos na primeira etapa da regulação ambiental.
- ✓ O *modelo da regulação econômica*, através dos incentivos econômicos, tais como os impostos e as taxas ambientais, as cobranças pelo uso de recursos naturais, subvenções ambientais, entre outros.
- ✓ O *modelo da regulação mercantil* que se baseia na criação e funcionamento de mercados de direitos de poluir e de bens e serviços ambientais.
- ✓ O *modelo institucional* que supõe incluir muito mais agentes em gestão ambiental do que os modelos precedentes. Ele envolve os instrumentos não econômicos: mudança de padrões de vida, ideologia predominante, educação ambiental, fatores culturais, etc. (MIKHAILOVA, 2003)

Independentemente do modelo a ser escolhido, fica cada vez mais claro que a adoção deste ou daquele modelo só terá sentido se estiver adequada ao modelo de negócios da empresa, a região que a empresa se insere e compete, a legislação que se aplica à ela e as tendências de um mercado cada vez mais veloz e dinâmico. Mais ainda: "a geração de novos modelos de gestão está fortemente influenciada pelo tratamento de questões sociais e ambientais e relacionada com variáveis econômicas, mercadológicas, éticas, culturais e tecnológicas." (Machado, 2013)

Portanto, a manutenção de padrões éticos e socialmente responsáveis por parte de gestores e organizações define o nível de engajamento deles perante a sociedade que os cercam. A causa ambiental traz resultados estratégicos e econômicos no longo-prazo, por uma série de questões fundamentadas até agora. O aumento do nível de desempenho organizacional e a obtenção de vantagens competitivas são vistosas. Entretanto, é preciso muita responsabilidade, trabalho duro e compromisso com as ações necessárias para o alcance dos objetivos de uma verdadeira gestão ambiental. É preciso colocar em prática as questões ambientais, enfrentar os problemas e assumir responsabilidades.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão ambiental, a ética e a sustentabilidade são termos indissociáveis. Não há como abrir mão de um ou de outro. A gestão ambiental para ser efetiva, necessita da sinergia entre estes três elementos - gestão, ética e sustentabilidade, sob pena de não cumprir os requisitos mínimos exigíveis de uma gestão ambiental adequada. A gestão ambiental mobiliza a conquista de uma qualidade ambiental sustentável, dentro de padrões éticos e sustentáveis através de uma série de processos e atividades que devem ser geridos de forma efetiva. Isso inclui a formulação de metas, objetivos e estratégias que estejam em conformidade com os padrões ambientais respaldados em normas e leis.

Em tempos em que se afloram significativas mudanças no mercado e na sociedade, paradigmas diversos estão sinalizando a migração para um novo contexto empresarial, onde se verifica a necessidade de gestores e organizações que hajam dentro de um escopo de planejamento que esteja alinhado a condutas e padrões verdadeiramente éticos. Isto pode perfeitamente ser caracterizado como uma gestão de negócios socialmente responsável e ecologicamente correta, que se apoia em gestores - cada um em sua área de atuação, mas que juntos dividem e assumem responsabilidades criando o ambiente sinérgico necessário para que a ética seja praticada de forma universal, do chão de fábrica à alta administração.

Portanto, as empresas e os gestores têm uma responsabilidade capital e esta responsabilidade é a de conduzir os seus negócios de maneira honesta, transparente, íntegra, ou seja, com ética. Se a ética for exercida de forma plena e contínua, todos ganharão e se tornarão socialmente responsáveis e ecologicamente corretos, pois estarão trilhando o caminho do tão falado, discutido e necessário desenvolvimento sustentável. Então, o verdadeiro conceito de sustentabilidade deve ser àquele que considera as dimensões ética, social e ambiental. O fator econômico, sem dúvida é imprescindível. Mas ele deve ser encarado como uma consequência natural dessas três dimensões.

Referências bibliográficas

AMORIM, Diego F. B. de. (2015). *Sustentabilidade é compromisso com a ação*. Revista Master. ISSN 2236-5737. Edição 142. Porto Alegre: CRARS, pág. 19.

_____. *Um novo modelo de consumo*. Revista eletrônica N&C. Artigo publicado em 23 de março de 2016. Disponível em: <<http://negociosecarreiras.com.br/um-novo-modelo-de-consumo/>>. Acesso em: 09 de maio de 2016.

BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. (2012). *Sistemas de informação*. Porto Alegre: AMGH.

BARBOSA, Manuela Santos; KRAVETZ, Márcia Cristiane. (2013). *Gestão ambiental na administração pública*. Caderno Meio Ambiente e Sustentabilidade. ISSN: 2317-7268. Curitiba: Uninter. Volume 3, nº2, jun/dez.

BOFF, Leonardo. *Ou mudamos ou morremos*. Revista eletrônica EcoD. Artigo publicado em 17 de outubro de 2013. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2013/outubro/ou-mudamos-ou-morremos-alerta-leonardo-boff/>>. Acesso em: 09 de maio de 2016.

_____. *Sustentabilidade: tentativa de definição*. Blog Leonardo Boff. Artigo publicado em 15 de janeiro de 2012. Disponível em: <<https://leonardoboff.wordpress.com/2012/01/15/sustentabilidade-tentativa-de-definicao/>>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. (2010). *Gestão*. Rio de Janeiro: Agir.

DUBRIN, Andrew J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson.

FERREIRA, Aurélio B. H. (2005). *Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 6ª edição. Curitiba: Positivo.

FLORIANO, Eduardo Pagel. *Políticas de gestão ambiental*. (2007). 3ª edição. Santa Maria: UFSM-DCF.

GOLDIM, José Roberto. (2000). *Ética*. Porto Alegre: UFRGS. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/bioetica/etica.htm>>. Acesso em: 11 de maio de 2016.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. (2008). *Administração contemporânea*. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill.

KANITZ, Stephen. *A missão do administrador: administração como filosofia de vida*. PressBooks.com, 2014. Disponível em: <http://blog.kanitz.com.br/wpcontent/uploads/2014/07/A-Miss%C3%A3o-do-Administrador-1406733997.pdf>>. Acesso em: 12 de maio de 2016.

_____. *Sua ética*. (2011). Revista administradores.com.br. João Pessoa: Coluna Ponto final, pg. 50.

KRAEMER, Maria E. Pereira. (2001). *Contabilidade ambiental como sistema de informações*. Revista Eletrônica Contabilidade Vista & Revista. Belo Horizonte: UFMG. Volume 12, nº3, pg. 71 - 92. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/184>>. Acesso em 12 de maio de 2016.

MACHADO, Juliana Grando. (2013). *Gestão ambiental: um estudo à luz de cases empresariais sob perspectivas socioambientais*. Monografia. Porto Alegre: PUC-RS. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2013_2/juliana_machado.pdf>. Acesso em 11 de maio de 2016.

MARQUES, Wagner Luiz. (2010). *Ética no trabalho*. 1ª edição. Cianorte: Wagner Luiz Marques.

MENEGUETTI, Cláudia Fabiane. (2012). *Gestão ambiental empresarial*. Maringá: Cesumar.

MIKHAILOVA, Irina. (2003). *Modelos de gestão ambiental: evolução e perspectivas*. Anais do X Encontro Nacional da Anpur. Belo Horizonte: Anpur. Volume 10. Disponível em: <<http://unuhostedagem.com.br/revista/rbeur/index.php/anais/article/view/2025>>. Acesso em: 11 de maio de 2016.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. (2010). *Política Nacional de Resíduos Sólidos*. Brasília-DF: MMA. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADduos-s%C3%B3lidos>>. Acesso em: 13 de maio de 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. (2016). *O que é a A3P?* Brasília-DF: MPF. Disponível em: <<http://pga.pgr.mpf.mp.br/pga/a3p>>. Acesso em: 13 de maio de 2016.

PALETTA, Francisco Carlos; PALETTA, Fátima A. Colombo. (2002). *Ética e moral na gestão do conhecimento*. IX Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru: SIMPEP. Disponível em: <https://www.academia.edu/13848589/%C3%89TICA_E_MORAL_NA_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO>. Acesso em: 11 de maio de 2016.

SANTOS, Marina Coraça dos; PORTO, Geciane Silveira. (2008). *Um Estudo Sobre os Modelos de Gestão Ambiental Adotados pelas Empresas*. ISSN: 1679-9127. Franca: REA. Volume 7, nº 1. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/212>>. Acesso em: 11 de maio de 2016.

SOUZA, Paula de; PFITSCHER, Elisete Dahmer. (2013). *Gestão e Sustentabilidade Ambiental: Estudo em um Órgão Público do Estado de Santa Catarina*. VI Encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves: ANPAD. 19/21 de maio de 2013.

Sobre o autor

Servidor público de carreira da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS), um Órgão Público do Estado do Rio Grande do Sul. Este Órgão mantém parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, sendo responsável pela oferta de serviços sociais de qualificação profissional, intermediação de emprego, fomento ao trabalho artesanal, entre outros.

Administrador (FAE), especialista em Gestão de Negócios (ULBRA), MBA em Consultoria e Planejamento Empresarial (UCAM), Planejamento Empresarial e Finanças (FAVENI).

Pesquisador autônomo e afiliado do "Grupo de Pesquisa em Estratégias e Organizações" do IF Sudeste MG. Linha de pesquisa: Planejamento, Sustentabilidade, Gestão Estratégica, Tecnologias disruptivas, Ética e Finanças.

Outras bases de pesquisa:

<http://lattes.cnpq.br/3845811676513413>

orcid.org/0000-0001-8259-5703

<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhorh/3845811676513413>

https://www.researchgate.net/profile/Diego_Felipe_Borges_De_Amorim



BY **Atribuição CC BY**

Esta obra está atribuída à uma licença Creative Commons **CC BY**. Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir deste trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor responsável pela criação original.