

IESB/PREVE - INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE BAURU

Curso de Graduação em Administração de Empresas

**EVELYN FÁVERO COSTA DE ALMEIDA
LETÍCIA MARIA SANTIAGO PEDRO**

LÍDER SOCIOAMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL

BAURU - 2010

EVELYN FAVERO COSTA DE ALMEIDA
LETICIA MARIA SANTIAGO PEDRO

LÍDER SOCIOAMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL

Trabalho de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Bauru (IESB-PREVE), como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de bacharel.

Docente: Ms. Denise L. de S. Carvalho.

Orientador: Esp. Edson Alcebíades Spósito.

EVELYN FAVERO COSTA DE ALMEIDA
LETICIA MARIA SANTIAGO PEDRO

LÍDER SOCIOAMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL

Trabalho de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Bauru (IESB-PREVE), como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de bacharel.

Banca Examinadora:

Esp. Edson Alcebíades Spósito

Instituto de Ensino Superior de Bauru

Ms. Jussemy Aguiar Monteiro

Instituto de Ensino Superior de Bauru

Esp. Wanderley Amauri Cezarotti

Instituto de Ensino Superior de Bauru

Bauru, 15 de Dezembro de 2010.

Dedico este trabalho à minha mãe Iara, meu irmão Thiago e meu namorado Norival, que desde o princípio da faculdade me incentivaram a prosseguir e estavam ao meu lado nos momentos fáceis e difíceis desta longa jornada.

Evelyn Fávero Costa de Almeida.

Dedico este trabalho aos meus pais Adalberto e Dina e ao meu irmão Henrique, sendo que são as pessoas mais importantes na minha vida, que sempre me ajudaram, me deram força e me compreenderam, nessa difícil caminhada, mas, com este apoio que tive da família valeu a pena.

Letícia Maria Santiago Pedro.

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e sabedoria para poder fazer este trabalho da melhor forma possível.

A minha família, principalmente minha mãe Iara e meu irmão Thiago que estavam sempre ao meu lado nas horas boas e ruins, de estresse e de calma.

A minha amiga Letícia pela paciência e tranquilidade que sempre me passou nesses quatro anos de caminhada juntas na faculdade. Ao senhor Adalberto (pai de minha amiga Letícia) que contribuiu muito com este trabalho, com sua sabedoria e cooperação.

Ao meu amigo Simon que contribuiu muito com sua sabedoria, sua insistência em responder as nossas perguntas corretamente para assim colaborar com nossa pesquisa, pela convicção por nosso trabalho. Agradeço de coração pela dedicação.

A meu namorado Norival pela compreensão, incentivo e companheirismo, entendendo as ausências por causa principalmente deste trabalho de conclusão.

A todos os professores que colaboraram passando seus conhecimentos, adequando à teoria com a prática da matéria na vida real, principalmente à professora Denise que desde o início do trabalho de conclusão esteve junto conosco dando suas opiniões tanto positivas quanto negativas ajudando a enriquecer esta pesquisa. Ao professor Spósito por aceitar a orientação de nosso trabalho, colaborando com suas idéias, consertando nossos erros.

Muito obrigada a todos! Vocês realmente fazem parte de nosso trabalho!

Evelyn Fávero Costa de Almeida.

Agradeço a Deus, por sentir que Ele sempre esteve presente ao meu lado, me dando força, sabedoria, capacidade e competência para chegar até aqui.

Minha família é minha base, devo tudo que consegui até hoje a eles, por me apoiarem quando estava certa, me repreenderem nos erros e me mostrar o caminho certo, pela compreensão e ajuda nos momentos difíceis, por saber que sempre poderei contar com minha mãe, meu pai e meu irmão. Ao meu querido pai, agradeço mais ainda, pois sempre colaborou com este trabalho, praticamente se dedicou junto comigo e assim foi sempre me incentivando... Tenho a certeza que tudo isso jamais se apagará de meu coração.

Agradeço a minha querida amiga Evelyn, por ser minha companheira, uma pessoa que sempre pude depositar toda a minha confiança. Desejo que nossa amizade seja eterna!

Agradeço a todos os professores que fizeram parte desta caminhada durante os quatro anos, pela paciência e pelos conhecimentos passados.

A professora Denise que sempre colaborou, apoiou e ajudou para elaboração deste trabalho. Obrigada por sempre transmitir essa alegria contagiante que nos motiva a caminhar.

Ao Spósito, primeiramente por aceitar nos orientar, pela paciência, pela ajuda, por corrigir nossos erros, por suas idéias que sempre foram essenciais. Simplesmente Muito obrigada.

Ao Sr. Simon Mateus da Empresa Suzano Papel de Celulose, pela sua ajuda e dedicação com o nosso trabalho.

Leticia Maria Santiago Pedro.

ALMEIDA, Evelyn Fávero Costa de; SANTIAGO PEDRO, Letícia Maria. **Líder Socioambientalmente Responsável.** 2010. 98f. Trabalho de Curso de graduação em Administração de Empresas. Instituto de Ensino Superior de Bauru, Bauru, 2010.

RESUMO

Torna-se cada vez mais visível a preocupação com nosso planeta em relação ao meio ambiente, e diante disso não podemos deixar a situação piorar. Devemos tomar atitudes para deter o problema e conseguir trazer soluções para a situação. Desta forma, o presente trabalho teve como objetivo verificar a importância de um líder sobre seus colaboradores em relação à sustentabilidade dentro da organização, ou seja, ele deve contribuir e ser exemplo, para mostrar aos seus subordinados como as atitudes sustentáveis podem trazer benefícios, como: um ambiente organizacional mais agradável, limpo e sem desperdícios e principalmente tornar a organização ambientalmente responsável, melhorando sua relação com seus clientes e claro tendo uma diminuição de custos e um maior ganho financeiro. Foi realizado um levantamento de dados sobre o assunto através de uma pesquisa exploratória descritiva.

Palavras chave: liderança, sustentabilidade, colaborador e custo.

ALMEIDA, Evelyn Fávero Costa de; SANTIAGO PEDRO, Leticia Maria. **Socioambientally Responsible Leader**. 2010. 98f. Work of graduation Course in Business Administration. Instituto de Ensino Superior de Bauru, Bauru 2010.

ABSTRACT

Becomes increasingly visible the concern with our planet in relation to the environment, and we can not let the situation get worse. We must take action to stop the problem and modify certain customs, bringing solutions to the situation. Thus, this study aimed to determine the important of a leader on your staff about the sustainability within the organization. He must contribute and be an example to show to their subordinates how attitudes sustainable can bring benefits like an organizational environment more pleasant, clean and without waste. And, especially to make the organization environmentally responsible, improving its relationship with its customers and, of course decreasing costs and increasing financial gains. We conducted a survey about the topic through an exploratory and descriptive.

Keywords: leadership, sustainability, collaborators, and cost.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	7
2.1 A teoria de Henry Ford.....	15
2.2 Toyotismo.....	16
2.3 A Teoria das Relações Humanas.....	18
2.4 A Teoria da Liderança Motivacional.....	19
2.5 Teoria de Mc Gregor (teoria x e y).....	19
2.6 Liderança Transacional e Liderança Transformacional.....	21
2.7 Teoria dos Traços.....	21
2.8 Teoria da Atribuição.....	22
2.9 Teoria Comportamental.....	23
2.10 Liderança Situacional.....	24
3 LÍDER.....	27
3.1 Comportamento do líder.....	28
3.2 Estilos de Liderança.....	29
3.3 Liderança Orientada para Tarefa.....	29
3.4 Liderança Orientada para Pessoas.....	30
3.5 Liderança Bidimensional.....	30
3.6 Líder Carismático.....	31
3.7 Grupo X Equipe - Desafio para um líder administrar.....	31
4 SUSTENTABILIDADE.....	34
4.1 Empregos Verdes.....	35
4.2 Pensamento sustentável.....	36
4.3 Uma Nova Competência para Todos os Profissionais.....	36
4.4 Sustentabilidade Proporciona muitos Benefícios.....	37
4.5 Dicas de Reciclagem no Ambiente de Trabalho.....	37
4.6 Como difundir a sustentabilidade junto aos colaboradores.....	40

5	NORMAS AMBIENTAIS.....	42
5.1	Mudanças em produtos ou processos em resposta a pressão pública.....	42
5.2	O que são normas ambientais?.....	43
5.3	Política Ambiental.....	46
5.4	Planejamento.....	47
5.4.1	Implementação e Operação.....	47
5.4.2	Monitoramento e Ações Corretivas.....	48
5.4.3	Revisão ou Análise Crítica.....	48
5.4.4	Procedimentos para a Mudança.....	48
5.5	Auditoria Ambiental na ISO 1400.....	50
5.6	Rotulagem Ambiental.....	51
5.6.1	Rotulagem Ambiental na ISO 14000.....	52
5.7	Performance Ambiental ISO 14000.....	53
6	RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	54
6.1	Surgimento.....	56
6.2	Gestão Ambiental.....	59
6.3	Princípios da Gestão Ambiental.....	61
6.4	Impacto Ambiental.....	61
6.5	Auditorias Ambientais.....	62
6.6	Ecoeficiência.....	63
6.7	LCA – Análise do Ciclo de Vida.....	64
6.8	A Teoria dos Três R's.....	64
6.9	Indicadores Ambientais.....	65
7	MUDANÇAS CLIMÁTICAS.....	67
7.1	Mudança Climática ou Aquecimento Global – Qual é a diferença?.....	67
7.2	O Protocolo de Kyoto.....	67
7.3	Poluição significa o Fracasso do Mercado.....	68
7.4	O Verde está na Moda.....	69
7.5	A Mudança deve ser vista como Oportunidade.....	69

8 OS MESTRES DA SUSTENTABILIDADE.....	71
8.1 Ray Anderson.....	71
8.2 James Cameron.....	73
8.3 Paul Dickinson.....	74
8.4 John Elkington.....	75
8.5 Gary Hirshberg.....	76
8.6 David King.....	77
9 COLETA DE DADOS.....	80
9.1 Suzano Papel e Celulose Ltda.....	80
9.1.1 Modelo de Gestão quanto a Sustentabilidade da Instituição Suzano.....	83
9.1.2 Inovação.....	84
9.1.3 Responsabilidade Socioambiental.....	84
9.1.4 Parcerias Institucionais.....	85
9.2 Instituto Ecofuturo.....	86
9.2.1 Programa de Investimento Reciclável do Instituto Ecofuturo.....	86
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
APÊNDICE A.....	91
REFERÊNCIAS.....	97

1. INTRODUÇÃO

A proposta do tema é tratar a questão de como um líder pode contribuir para transformar sua equipe em pessoas com atitudes sustentáveis, ou seja, uma equipe verde.

Quais decisões devem ser tomadas na organização para alcançar um futuro sustentável e através disso diminuir os custos da organização?

No que diz respeito à liderança Gil (2007, p. 20) traduz: “[...] a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados [...]”.

Ainda segundo o autor, ser um líder requer muita atenção, para que este tenha uma boa relação com os seus liderados, tendo competência para se comunicar de forma clara e objetiva, mostrando que realmente esta comprometido com o que esta sendo solicitado, chegando a uma única conclusão: a da importância de seu apoio para que seja possível alcançar os objetivos sustentáveis.

Segundo Vangevaldo (2008), “o líder deve motivar e incentivar as pessoas que convive, pois assim conseguirá que a equipe se torne “confidente” dele mesmo ajudando-o a atingir os objetivos em comum”.

Vangevaldo (2008) faz uma ressalva interessante:

A palavra de um líder sempre tem um peso maior do que o normal. Sendo assim, a palavra encorajadora de um líder tem conseqüências muito mais profundas, às vezes inesperadas, se não ignoramos esta verdade. Liderar é se esforçar para influenciar de forma consciente um determinado grupo para levá-lo a atingir metas de permanente benefício, que atendam as suas reais necessidades.

Segundo o professor de Gestão de Carreiras da EAESP-FGV e da Fundação Dom Cabral, Luiz Carlos Cabrera apud Magalhães (2009) a liderança sustentável é alcançada diante de quatro componentes, sendo:

- Ações que visem resultados: o líder deve alcançar o resultado promovendo a eternidade da organização, encontrando equilíbrio, atendendo bem a seus clientes, fornecedores e a comunidade.
- Ações socialmente corretas: promover ações socialmente corretas com foco nos crescimentos das pessoas é uma característica importante de um líder sustentável. Ele alerta que "O líder precisa ser íntegro e construir uma relação de comprometimento com os seus colaboradores".
- Ações culturalmente aceitas: o líder sustentável deve praticar e zelar pelos valores da organização, desta forma os colaboradores acreditarão na sua honestidade.
- Ações ecologicamente adequadas: a última característica de um líder sustentável é que ele cuide de cada decisão empresarial, avaliando seu impacto ecológico, ou seja, o líder precisa dar o melhor de si e ainda educarem os seus colaboradores a fazer o mesmo e ainda melhor.

Diante disso, estudou-se a importância da liderança para gerar resultados na organização e identificou-se quais circunstâncias devem ser tomadas para se tornar uma organização sustentável, ambientalmente responsável e com melhores resultados financeiros. Foram identificados também quais são as melhores medidas que a organização deve tomar para tornar sua equipe verde. Sendo os objetivos específicos:

- Mostrar como um gestor de negócios sustentáveis influencia seus colaboradores nas questões do meio ambiente;
- Informar como o programa socioambiental é exposto para os colaboradores da organização;
- Identificar se os colaboradores estão sempre atualizados sobre o assunto, para que continuem realizando os costumes sustentáveis;
- Verificar quais os resultados financeiros obtidos com a sustentabilidade.

Desta forma, existe a hipótese de gerar resultados positivos para todos e principalmente à organização no que diz respeito à sustentabilidade, tendo como incentivos diversos fatores, como: se tornar uma organização mais respeitada por ser ambientalmente responsável, diminuir os impactos causados ao meio ambiente, diminuir os custos dentro da organização, entre outras.

Dividiu-se o trabalho em um total de dez capítulos, onde no primeiro e segundo são apresentadas oito Teorias referente Liderança, fazendo um levantamento desde a Teoria Clássica as mudanças que vieram acontecendo com os indivíduos no decorrer dos tempos. No terceiro falamos a respeito de Líder, onde abordamos Teorias de Ford, Toyotismo e os Estilos de Liderança, mostrando qual a importância e quais competências um líder deve adquirir para desempenhar sua função de maneira eficaz, conduzindo e influenciando o comportamento das pessoas.

Já no quarto capítulo, entrou-se no tema da Sustentabilidade, verificando que, mesmo com tantas divulgações na mídia, muitas pessoas, empresas, ainda não se conscientizaram sobre o problema que nosso Planeta está sofrendo. Mostrou-se o que as organizações estão buscando nos novos colaboradores para fazer parte de seu grupo, quais os benefícios que a sustentabilidade trás e também foram apresentadas dicas para reciclagem no ambiente de trabalho. No quinto capítulo, entrou-se na questão das Normas Ambientais, mostrando qual seu Sistema de Gestão Ambiental, sua Política, seu planejamento, implantação, monitoramento. Também se refere aos Indicadores Ambientais, Rotulagem Ambiental e Performance Ambiental.

A Responsabilidade Social refere-se ao sexto capítulo, abordamos seu surgimento, e assuntos importantes como Gestão Ambiental, Impactos no meio ambiente, Auditorias para analisar se a organização está no caminho certo, e a Teoria dos Três R's que são: reduzir, reutilizar e reciclar. No capítulo sete falamos sobre as mudanças climáticas que nosso Planeta está sofrendo, e o que pode ser feito para combatê-lo. O capítulo oito refere-se às experiências, idéias, argumentos e opiniões de pessoas que se preocupam com a questão

de sustentabilidade e procuram aplicar isso em suas empresas e até mesmo realizar palestras para conscientizar outras pessoas.

A coleta de dados se encontra no capítulo nove, onde realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva, e através de documento indireto, onde fizemos um estudo de caso abordando a história da organização, seu modelo de gestão, suas responsabilidades sociais, suas parcerias e até mesmo sobre seu Instituto chamado Ecofuturo. Para aprofundar nossa pesquisa, aplicou-se um questionário com perguntas abertas ao Gerente de Tecnologia da organização. No capítulo dez estão às considerações finais, baseadas nos objetivos específicos.

2. TEORIAS DE LIDERANÇA

Segundo Maximiano (2005, p. 54), Frederick Winslow Taylor foi o precursor da administração científica entre 1874 e 1878, desenvolvendo uma observação em uma empresa de fabricação de bombas hidráulicas, verificando uma má administração e gestão de pessoas, onde não havia comunicação entre os chefes e subordinados. Em 1878, foi trabalhar numa siderúrgica chamada Midvale Steel onde conseguiu aprimorar as técnicas diante das observações de problemas fabris.

Maximiano (2005, p. 54) informa sobre as observações de Taylor da seguinte forma:

- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador.
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador.
- Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades.
- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite.
- Não havia integração entre os departamentos da empresa.
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.
- Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles próprios quanto para a mão de obra.
- Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Maximiano (2005, p. 54) salienta que os problemas relacionados acima tinham ligação direta com as formas de pagamento dos funcionários, pois havia com clareza que o mais beneficiado era o patrão. O salário era fixo e não havia nenhuma relevância para os funcionários produzirem mais, se iriam ganhar à mesma coisa e quando se pagava por peça quando aumentava a produção, o valor da mesma diminuía, fazendo com que os funcionários diminuíssem o nível da produção.

Ainda de acordo com o autor, Taylor poderia solucionar esses problemas com o PLR dos funcionários, mas não teve condições, pois o sistema de participação nos lucros empregado era muito confuso e ineficaz.

Maximiano (2005, p. 56) informa as fases da Administração Científica:

Na 1ª fase Taylor resolveu o problema de salários, verificando a velocidade das tarefas desenvolvidas, que foi chamado de estudo sistemático e científico do tempo. Dividindo as tarefas, cronometrando e registrando os desempenhos, podia-se chegar ao valor real do salário dos trabalhadores, atacando o problema da resolução dos salários.

Na 2ª fase a produtividade ficou em segundo plano e o foco era o desenvolvimento dos métodos de trabalho, onde foi realizada padronização de ferramentas e equipamentos, estudo de movimentos, etc.

Na 3ª fase os objetivos eram os seguintes:

1. Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico.
2. Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia.
3. Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com princípios da ciência que foi desenvolvida.
4. Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores. A administração incumbem-se de todo o trabalho para o qual esteja mais bem preparada que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaiam sobre a mão de obra. (MAXIMIANO, 2005, p. 56).

O autor ressalta que a principal estratégia utilizada na administração científica foi a 3ª fase que focava no planejamento do trabalho industrial, programação correta de supervisores para cada etapa do processo, trazendo com eles técnicas dentro da administração científica: estudo de tempo e movimentos; padronização de ferramentas, instrumentos e movimentos; área de planejamento; cartões de instruções; pagamento de acordo com o desempenho; cálculo de custos.

Ainda segundo o autor, houve outros desenvolvedores da administração científica no Taylorismo como demonstra o quadro a seguir:

MOVIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	
*Princípios da Administração Científica.	*Estudos de Movimento e Fadiga *Psicologia Aplicada
GANTT	MUNSTERBERG
*Treinamento Profissionalizante	*Psicologia Industrial

Quadro 1: Princípios Integrantes do Movimento da Administração Científica
Fonte: Maximiano (2005, p.61).

Chiavenato (2002, p. 65) conta que Henry Ford foi um dos precursores da administração científica com a padronização da sua linha de montagem de carros, conseguindo maior número de produtos acabados, com a qualidade e garantia pelo menor custo possível.

Ainda segundo o autor, Ford orientou-se de três princípios para obter sucesso em sua linha de produção:

- Peças e componentes padronizados e intercambiáveis;
- Especialização do trabalhador.

Chiavenato (2002, p. 66) ressalta que Ford foi um verdadeiro marketeiro, pois conseguiu trazer à população um modelo de veículo barato e de fácil acesso que foi de grande sucesso durante três décadas.

O autor cita que a administração científica teve muitas críticas, mas foi um grande sucesso para a administração atual, pois contribuiu para estudos e análises posteriores para aprimoramento dos processos utilizados.

Segundo Maximiano (2005), Henry Fayol foi um dos integrantes da escola clássica da administração e sua visão sobre uma empresa bem sucedida era a seguinte:

- A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição.
- A administração compreende cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Ainda segundo Maximiano (2005), Fayol acreditava que tudo o que fosse feito em grupo necessitava seguir um modelo de cinco funções, sendo que o administrador ficava no topo da lista e definiu as funções assim:

- Planejamento (previsão): examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo.
- Organização: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.
- Comando: manter o pessoal em atividade em toda a empresa.
- Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.
- Controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

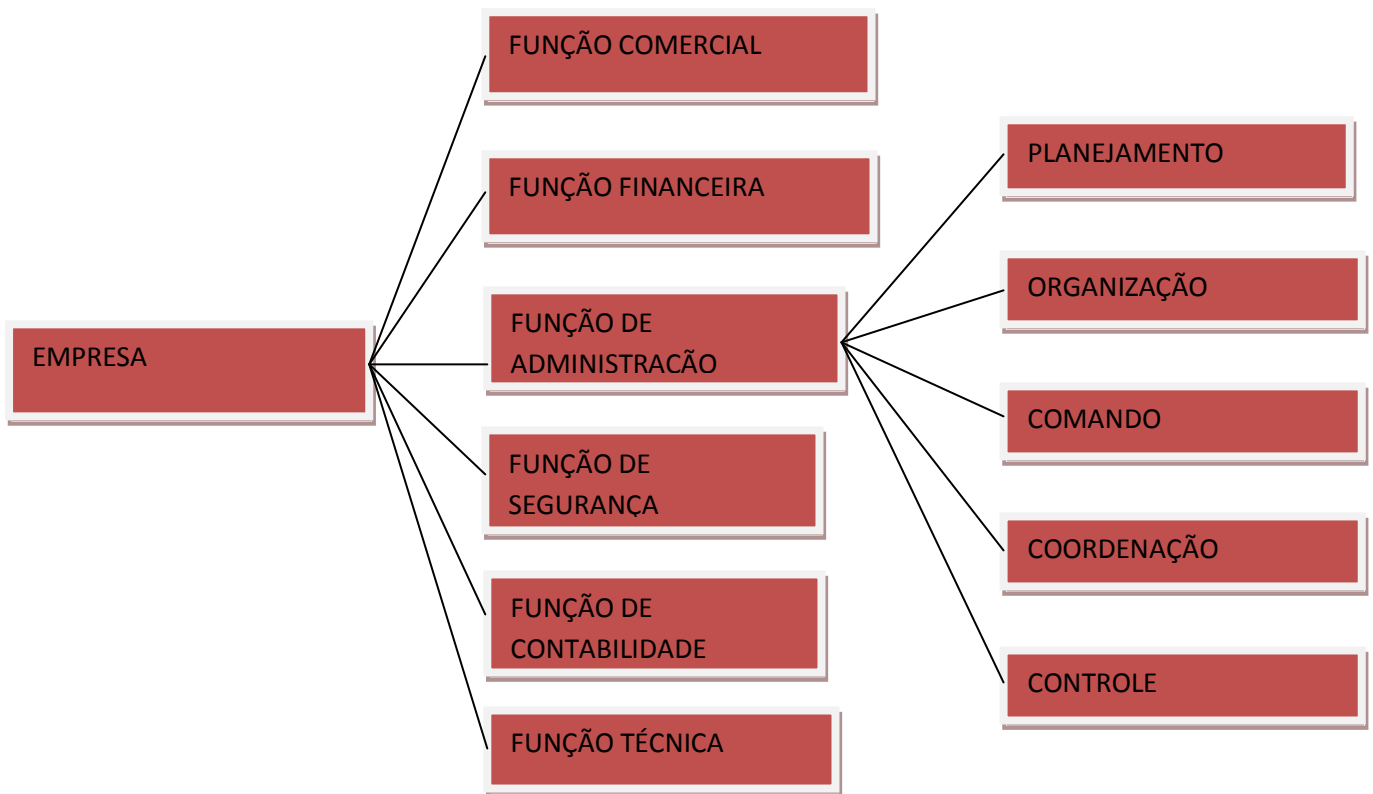


Figura 1: Funções da empresa segundo Fayol

Fonte: Maximiano, (2005, p. 74).

Segundo Maximiano (2005) é necessário um líder para desenvolver as cinco funções citadas e indicou dezesseis deveres que esses devem ter:

I Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
II Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
III Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
IV Harmonizar atividades e coordenar esforços.
V Organizar a seleção eficiente do pessoal.
VI Definir claramente as obrigações.
VII Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade
VIII Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.

IX Usar sanções contra falta e erros.
X Manter a disciplina.
XI Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
XII Manter a unidade de comando
XIII Supervisionar a ordem material e humana.
XIV Ter tudo sob controle
XV Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Quadro 2: Os dezesseis deveres dos gerentes segundo Fayol

Fonte: Maximiano, (2005, p. 75).

Maximiano (2005, p. 76) complementa:

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa idéia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa como um todo.

I	DIVISÃO DO TRABALHO	*Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
II	AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE	* A primeira é o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. A segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.
III	DISCIPLINA	*Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
IV	UNIDADE DE COMANDO	*De forma que cada pessoa tenha apenas um superior.
V	UNIDADE DE DIREÇÃO	*Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
VI	INTERESSE GERAL	*Subordinação do interesse individual ao interesse geral.
VII	REMUNERAÇÃO DO PESSOAL	* De forma equitativa, e com base tanto em fatores internos quanto externos.
VIII	CENTRALIZAÇÃO	*Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
IX	CADEIA ESCALAR (LINHA DE COMANDO)	* Hierarquia – a serie dos chefes do primeiro ao ultimo escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
X	ORDEM	* Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
XI	EQUIDADE	* Tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
XII	ESTABILIDADE DO PESSOAL	* manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
XIII	INICIATIVA	* Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes
XIV	ESPIRITO DE EQUIPE	*Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho.

Quadro 3: Os princípios da administração de Fayol

Fonte: Maximiano, (2005, p. 76).

Chiavenato (2003, p. 84) complementa a teoria da administração clássica da seguinte forma:

1. Administração como ciência: Organização e métodos para se administrar a instituição.
2. Teoria da Organização: Organização feita em estrutura, ou seja, tudo estudado e calculado (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).
3. Divisão do trabalho e especialização: Métodos horizontais e verticais;
 - Vertical: Níveis de autoridades diferentes e escalas conforme a autoridade;
 - Horizontal: mesmo nível hierárquico para cargos de mesma função.
4. Coordenação: Interesses iguais entre os chefes de cada seção. Segundo Chiavenato, Fayol acreditava que quanto maior a organização e divisão do trabalho mais coordenação dos mesmos deveria ter.
5. Conceito de linha e staff
6. Organização linear. É apresentada na forma de pirâmide, onde se segue o princípio escalar de acordo com os cargos designados. Chiavenato destaca que os autores da teoria clássica acreditavam em dois tipos de autoridade: “[...] Autoridade de linha é a forma de autoridade em que os gerentes tem o poder formal de dirigir e controlar os subordinados imediatos”[...] “[...] A autoridade de staff é uma relação de comunicação”. Os especialistas de staff aconselham os gerentes em suas áreas de especialidade [...] ”

Chiavenato (2002, p. 84) designa o conceito acima da seguinte forma:

Fayol dava preferência pela organização linear, que constitui um dos tipos mais simples de organização. A organização linear se baseia nos princípios de:

- a) Unidade de comando ou supervisão única. Cada pessoa tem apenas um único e exclusivo chefe.
- b) Unidade de direção. Todos os planos devem se integrar aos planos maiores que conduzam aos objetivos da organização.
- c) Centralização da autoridade. Toda autoridade máxima de uma organização deve estar concentrada em seu topo.
- d) Cadeia escalar. A autoridade deve estar disposta em uma hierarquia, isto é, em escalões hierárquicos esteja subordinado ao nível hierárquico superior (autoridade de comando).

Segundo Chiavenato (2003, p. 88) os autores clássicos tiveram críticas sobre o que foi concebido nesta época, dentre eles:

- Abordagem simplificada da organização formal, onde tudo era descrito os procedimentos e como o líder deveria atuar e isso na era variável, tudo era regrado.
- Ausência de trabalhos experimentais não se obteve princípios com as idéias impostas, pois não se utilizava um método empírico para se obter algum resultado.
- Extremo racionalismo na concepção da administração, onde tudo era feito formalmente e estudado com clareza.
- Teoria da máquina, divisão mecânica do trabalho. Tudo deve ser qualificado como máquinas até as pessoas.
- Abordagem incompleta da organização, muita preocupação com a formalidade da organização e pouca preocupação com a informalidade.
- Abordagem de sistema fechado, onde tudo segue o princípio sistêmico e ordenado, onde o administrador pode acompanhar o que é feito.

Chiavenato (2002, p. 90) conclui que todos os tópicos acima são de extrema importância até na administração atual, mas de forma não tão inflexível, mas sim mais compreensiva.

2.1 Teoria de Henry Ford

De acordo com Chiavenato (2001, p. 73), Henry Ford projetou sua idéia na fabricação de carros para alcançar todos os públicos, com planejamento de vendas dos mesmos e de assistência técnica (antigamente os automóveis da época eram todos de acordo com o que o cliente queria e necessitava e com alto custo), revolucionando a industrialização da época no que se diz respeito à maneira de como tratava os funcionários (determinou oito horas diárias e salário/hora, bonificações, ações, organizou a linha de montagem, dentre outras ações benéficas), o que causou grande impacto na vida das pessoas. Padronizou o produto tanto na fase inicial, processo e fase final adotando três processos para um bom funcionamento:

- 1- A progressão do produto através do processo produtivo é planejada, organizada, ordenada e continua. Não há interrupções.
- 2- O trabalho é entregue ao trabalhador em vez de obrigá-lo a ir buscá-lo.
- 3- As operações são articuladas e coordenadas em todos os seus elementos.

Segundo Chiavenato (2001, p. 75) Ford conseguiu que seu projeto se tornasse acessível a todos e foi um grande propagador de sua própria marca. Sua percepção foi em três princípios básicos:

- 1- *Princípio de Intensificação*: diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado. É o que chamamos hoje de redução do ciclo de tempo.
- 2- *Princípio de economicidade*: reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. Conseguiu que o automóvel vendido fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento da matéria-prima ao fornecedor e dos salários aos empregados. A velocidade de produção deve ser rápida. O atual esquema Just-in-time utilizado na produção tem muito a ver com esse princípio.
- 3- *Princípio da produtividade*: aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e a empresa tem maior produção.

2.2 Toyotismo

Segundo Motta e Vasconcellos (2006, p. 79) o modelo Toyota de produção é tido como um exemplo, pois é baseado nos trabalhadores japoneses que são concentrados e tem espírito de trabalho em equipe, bem como o perfeccionismo na linha de produção. São extremamente detalhistas e participativos em seu ambiente de trabalho, mas também gostavam de ser reconhecidos (gostavam de bonificações, aumento de salário, participação em mudanças que poderiam ser implementadas em seu trabalho, etc.), muito ligados a comportamento de relações humanas.

Componentes básicos do modelo toytista:

- Gerência democrática e participativa.
- Maior integração horizontal dos diversos setores da organização por meio do estabelecimento de processos de produção transversais.
- Maior mobilidade dos empregados por meio do estabelecimento de critérios claros de promoção e de planos de carreira definidos.
- Criação de valores e de uma ética relacionados ao conceito de “cidadania”. Os empregados eram vistos como parte de uma comunidade da qual eram cidadãos (corporate citizens) tendo direitos e deveres estabelecidos. Estruturas de lazer (clubes, associações) eram patrocinadas pela organização a fim de reforçar o conceito de comunidade organizacional, envolvendo os empregados. (MOTTA & VASCONCELLOS, 2006, p. 80).

Segue quadro de comparação entre modelo da administração científica, segundo Motta e Vasconcellos, (2006, p. 81):

Administração Científica
<ul style="list-style-type: none"> • Busca da “melhor maneira” por meio de “métodos científicos”. • Estudos dos tempos e movimentos. • Estabelecimento de padrões de produção. • Administradores e engenheiros estabelecem padrões. Operários apenas obedecem.

Quadro 4: Comparação entre a administração científica.

Fonte: Motta & Vasconcellos (2006, p. 81).

Modelo Toyotista de Produção
<ul style="list-style-type: none"> • Gerência participativa. • Integração horizontal. • Estabilidade e “cidadania corporativa”. • Cultura organizacional forte. • Comprometimento do empregado com a organização. • Ferramentas como Kanban e Just-in-time • Círculos de qualidade e qualidade total. • Melhoria de processos e mudança (Kaizen)

Quadro 5: Modelo Toyotista de Produção.

Fonte: Motta e Vasconcellos (2006, p. 81).

2.3 Teoria das Relações Humanas

Segundo Chiavenato (2003, p. 102), a teoria das relações humanas teve alguns fatos relevantes:

- 1- A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Nesse sentido, a teoria das relações humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.
- 2- O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da teoria clássica.
- 3- As idéias da filosofia programática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin foram fundamentais para o humanismo na administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para a sua concepção. A sociologia de Pareto foi fundamental.
- 4- As conclusões da experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da teoria clássica da administração.

2.4 Teoria da Liderança Motivacional.

Segundo Motta e Vasconcellos (2006, p. 65) Abraham Maslow foi primordial para o estudo desenvolvido sobre motivação humana, onde a personalidade e o desenvolvimento humano foram de fundamental importância para a organização na época. Maslow era defensor de que o homem depende de dois fatores para estar completo: o fisiológico e a segurança, e ainda informa que quando os dois estão completamente satisfeitos o próprio se sente satisfeito. As necessidades humanas são de baixo para cima e são complementadas de acordo com o grau de necessidade de cada indivíduo, por exemplo, a primeira é a necessidade fisiológica (condições básicas como: alimentação, transporte, etc.), de segurança (plano de saúde), social (novos grupos sociais como igreja), a auto-estima (ego, reconhecimento pelo esforço) e por último a auto-realização (realização como pessoa).

2.5 Teoria de Mc Gregor (teorias X e Y)

Segundo Chiavenato (2003, p. 337) Mc Gregor expõe duas diferentes teorias sobre a forma de gerenciamento de um administrador: as teorias X e Y, que são completamente opostas.

Na teoria X ainda segundo o autor há a premissa de idéias antagônicas e erradas a respeito do ser humano, onde as suposições são baseadas na administração científica, onde se julgava que as pessoas trabalham o menos possível para garantir seu salário; não existe ambição e o trabalhador só pensa nas recompensas pessoais e se esquece da organização; as pessoas não gostam de mudanças e não assumem riscos e não tem autodisciplina e nem autocontrole suficiente para serem independentes.

Segundo Motta e Vasconcellos (2006, p. 68), a teoria X focava mais nas necessidades fisiológicas do indivíduo, não se preocupando com as fases da própria pirâmide de Maslow que indica a segurança, auto-estima e auto-realização como sendo fatores de primeira linha para a satisfação completa do ser humano, por isso existia essa questão do descontentamento dos

trabalhadores por parte do trabalho desempenhado, onde o indivíduo era tido como preguiçoso.

Segundo Motta e Vasconcellos (2006, p. 71), Herzberg também foi de grande contribuição nas pesquisas feitas sobre as relações de trabalho. Em seus estudos ele se baseou em metáforas com personagens bíblicos como Adão e Moisés.

Em relação ao Adão o autor salienta que Herzberg o comparou ao personagem bíblico onde seu nível higiênico é mínimo, apenas o necessário para poder sobreviver, salientando que os fatores de segurança, afeição, prestígio e reconhecimento pessoal são primordiais para que possa trabalhar “contente”. O autor ainda salienta: “[...] O atendimento das necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária, mas não suficiente, para a manutenção de boa produtividade no trabalho.”.

Motta e Vasconcellos (2006, p. 71), salientam que Herzberg tem Moisés em seus estudos da seguinte forma:

[...] a busca de aperfeiçoamento do espírito, da criação, da realidade e do desenvolvimento do potencial humano. Essa dimensão vai além das necessidades básicas e pode ser satisfeita com base nos fatores motivacionais ou intrínsecos [...].

Ainda defendendo as idéias propostas, Motta e Vasconcellos (2006, p. 71) complementam que Herzberg baseou suas teorias em princípios:

- Princípios de manifestação: as necessidades são tidas por ordens, onde as secundárias e terciárias não são satisfeitas completamente se a primária não estiver suprida corretamente.
- Princípio de dominância: quando satisfeita a necessidade não é mais tida como motivação.
- Princípio de frustração: insatisfação de necessidades básicas é um empecilho para a satisfação de necessidades superiores.

- Princípio de insaciabilidade: exigências são mantidas sem interrupção, pois as necessidades estão todas sendo satisfeitas.
- Princípio de identificação: os processos de sociabilidade e normas são de importância relevante assim como os objetivos, pois a socialização tem resultados nas questões de vitórias e fracassos dos indivíduos envolvidos.

2.6 Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Segundo Avolio (1985, p. 14) a teoria transformacional é aquela que o líder tem o poder de fazer seus subordinados mudar de opinião sobre as decisões nas quais eles mesmos tomam. Os líderes neste caso são altamente influenciadores de subordinados e conseguem atingir seus objetivos, como complementa o autor:

O líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder. (AVOLIO, 1985, p. 14).

Ainda segundo o autor a liderança transacional é tida apenas como uma simples troca ou transações, e não é tão complexa quanto a transformacional, porém a liderança transformacional depende da transacional, pois uma é resultado da outra.

2.7 Teoria dos Traços

Segundo Bergamini (1994, p. 103), a teoria dos traços teve seu enfoque basicamente retratado em três traços que um líder deve apresentar, fatores físicos, habilidades características e aspectos de personalidade, sendo que apenas os três juntos poderiam proporcionar um líder exemplar, ou seja, apenas pessoas com estas características estavam aptas a serem líderes na organização e que isso era tido como nato em uma pessoa e não era possível transformar uma pessoa em um líder, ela já nascia com instinto liderança.

2.8 Teoria da Atribuição

Segundo Weiner (1984, p. 13), implica na avaliação dos comportamentos das outras pessoas onde a relevância é visada na habilidade, onde o sucesso é fruto de muito esforço e o fracasso é visto como falta de esforço. O comparativo feito pelo autor é muito relevante e é comparativo nas questões de habilidade e esforço:

Parece, haver duas razões para a discrepância entre habilidade e esforço como determinantes de recompensa e punição. Primeiramente, atribuições de esforço eliciam fortes sentimentos morais – tentar atingir um objetivo valorizado socialmente é algo que se “deve” fazer. Em segundo lugar, recompensar e punir esforço é instrumental para mudar comportamento, visto que acredita-se que esforço é sujeito a controle volitivo. Por outro lado, habilidade é percebida como não volitiva e relativamente estável e conseqüentemente não deveria ser suscetível a tentativas de controle externo. (WEINER, 1984, p. 13).

A teoria da atribuição segundo Weiner (1984, p. 7), implica muito na casualidade e nas situações adversas em que deparamos no dia-a-dia, dependendo do indivíduo, com suas características e previsões quanto a seus desempenhos (incluindo a motivação, sendo como fato primordial).

A descoberta de que motivação e comportamento estão relacionados com atribuição de causalidade tem importantes implicações para estratégias de intervenção, na medida em que alterando-se o tipo de atribuição se poderá influenciar diretamente a motivação para realização e futuro desempenho (PICCININI, 1988, p.54).

2.9 Teoria Comportamental

Segundo Maximiano (2005, p. 214), o enfoque ou teoria comportamental está disposto em dois estudos básicos:

- As características que diferenciam as pessoas umas das outras;
- O comportamento coletivo das pessoas: como integrantes de grupos, de organizações e da sociedade.

Ainda segundo o autor, os estudos feitos sobre o comportamento das pessoas dentro da organização é muito antigo, mas as características individuais ainda predominam no comportamento organizacional e seus principais focos são as características:

- Traços de comportamento ou traços de personalidade definidores de preferências ou temperamentos, que influenciam desempenho no trabalho, estilo de trabalhar em grupo, percepção da realidade e estilo de resolver problemas e tomar decisões.
- Atitudes, que determinam reações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao próprio indivíduo e à realidade, e que influenciam os interesses e as motivações, contribuindo para definir o nível de esforço e desempenho dos indivíduos e dos grupos.
- Competências, ou aptidões e habilidades, que compõem o sistema de forças que definem as escolhas profissionais e o nível de desempenho dos indivíduos e dos grupos. Liderança, inteligência, mecanismos de aprendizagem e resolução de problemas são exemplos de aptidões que interessam aos estudos comportamentais aplicados à administração.
- Sentimentos e emoções. Esta área do comportamento organizacional ganhou grande impulso no final do século XX, quando se popularizou a idéia de inteligência emocional. (MAXIMIANO, 2005, p. 214).

Maximiano, (2005, p. 225) complementa a citação acima dizendo que a empresa é tida como uma organização onde existem objetivos principais como a sua compreensão e a visão que a própria tem em relação a seu comportamento organizacional e o que isso influencia nos comportamentos individuais das pessoas, onde as próprias não são tidas como peças de reposição e sim são profissionais e seres humanos.

[...] Elas (as pessoas) apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos de colegas de trabalho e criam regras para a convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos [...] (MAXIMIANO, 2005, p. 225).

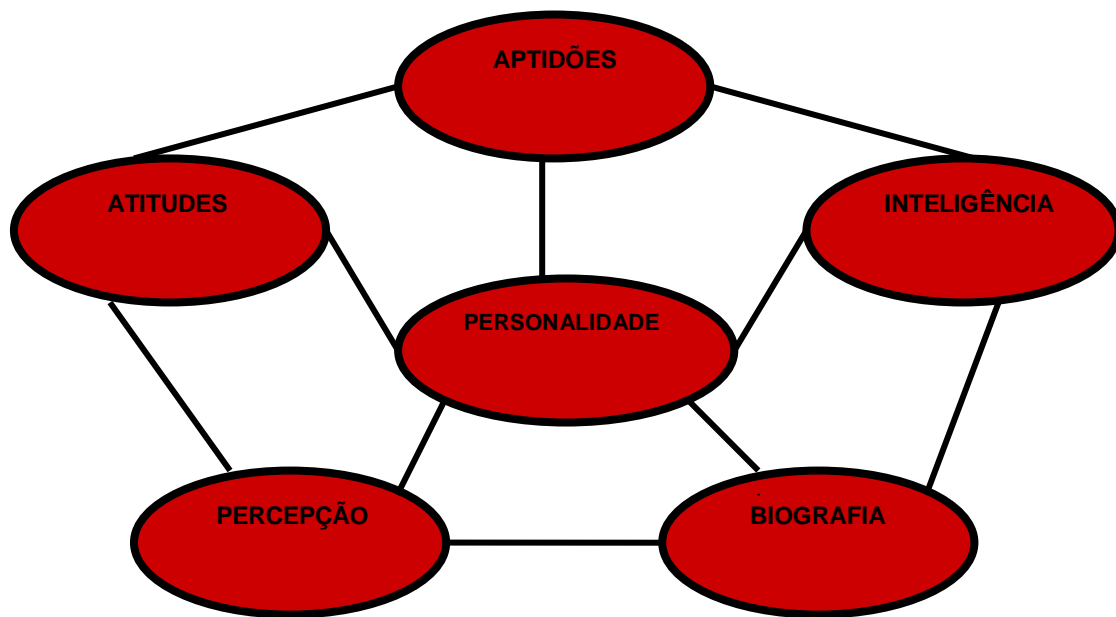


Figura 2: Visão panorâmica das características individuais.
 Fonte: Maximiano, (2005, p. 225).

2.10 Liderança Situacional

Para Maximiano (2005, p. 299), este tipo de liderança condiz quando o estilo do líder se adequa à situação de acordo com sua necessidade, onde o problema essencial é como poder acertar cada estilo de líder em situações adversas e que ele saiba como analisá-las.

Tannenbaum e Schmidt propõem três critérios para avaliar as situações segundo Maximiano (2005, p. 299):

- (1) O próprio gerente: o líder avalia de acordo com seus critérios (desde formação até experiência) tendendo a levar mais em conta o que acha mais cabível à situação.
- (2) Os funcionários: este critério deve ser utilizado e imposto quando o colaborador tem consciência das metas da empresa, tem iniciativa em seu trabalho e saiba resolver os problemas da melhor forma possível, pois podem influenciar nas decisões do líder na situação.
- (3) A situação: tempo, grupo, clima e natureza da operação são o que influenciam na tomada de decisão neste critério, onde o que prevalece é

a forma como a empresa trabalha com seus funcionários (se ela é democrática, autoritária, etc.).

Maximiano (2005, p. 300) aponta que Fiedler propõe a avaliação de três características tidas como favoráveis para um líder.

- (2) Relação entre líder e seguidores: um bom relacionamento é uma situação favorável, um mal relacionamento é uma situação desfavorável.
- (3) O grau de estruturação das tarefas: organização, estrutura e definição são prioridades para uma situação favorável, o contrário é situação desfavorável.
- (4) O poder da posição: a importância e a imposição do líder diante da equipe liderada (ter autoridade de mandar fazer determinada tarefa é favorável, o inverso é desfavorável).

Maximiano (2005, p. 300), finaliza a idéia de Fiedler com a seguinte conclusão:

- A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.
- A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldades intermediárias. (MAXIMIANO, 2005, p. 300).

Hersey e Blanchard apud Maximiano (2005, p. 302) defendem que o reconhecimento e motivação são os principais fatores nos processos de liderança e que a experiência na tarefa exercida é o fator principal neste processo dinâmico e a inexperiência visa à busca por uma autoridade mais “dura”, como diz a figura a seguir:

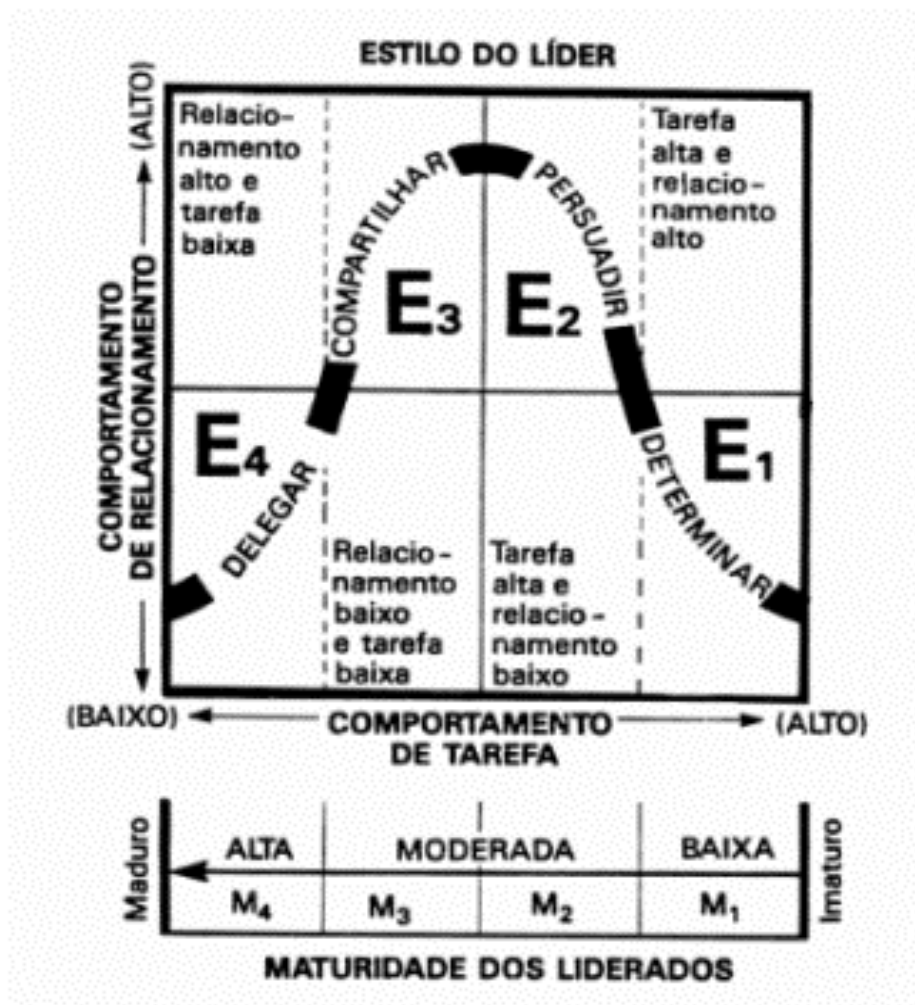


Figura 3: Esquema geral da liderança situacional

Fonte: Hersey, P.; Blanchard, (1986, p. 189).

Onde, E1 quer dizer comando (maturidade baixa, com orientação ao trabalho que será exercido), E2 significa venda (estilo comportamento e tarefas simultâneos com pouca experiência), E3 é a participação (forte relacionamento e tarefa com menos relevância, não há previsão de responsabilidades), E4 é a delegação: pessoas com visões para assumirem responsabilidades.

As teorias acima sobre os vários tipos de liderança explicam as diversas situações que ela pode trazer dentro de uma organização. Para explicar a função de um líder, o próximo capítulo traz explicações sobre suas expectativas.

3. LÍDER

“Sua importância é subestimada quando julgada apenas em termos da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho.” (MAXIMIANO, 2000, p. 33).

O líder deve adquirir competências gerenciais que sob o ponto de vista de Maximiano “são as qualificações que a pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo efizcamente”.

Segundo Maximiano (2000, p. 388) a pessoa é um líder quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas.



Figura 4: A e B podem ser indivíduos ou grupos.
Fonte: Maximiano, (2000, p. 388).

Maximiano (2000, p. 388) ainda afirma que o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar sua finalidade é realmente um líder.

Para Douglas McGregor apud Maximiano (2000, p. 389) liderança é uma combinação de quatro variáveis:

1. As características do líder;
2. As atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados;
3. As características da organização, em especial a tarefa a ser realizada;
4. A conjuntura social, econômica e política.

Maximiano (2000, p. 394, 395) conta:

O processo da liderança sempre está personificado numa figura individual ou grupo. A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos [...] A liderança é um dos papéis que devem desempenhar para atingir suas metas.

De acordo com Maximiano (2000, p. 395) o líder possui três focos importantes:

1. O tipo de influência que o líder exerce sobre os seguidores.
2. As características pessoais do líder, especialmente sua personalidade, motivações e habilidades.
3. A forma como o líder usa a autoridade para se relacionar com seus funcionários.

3.1 Comportamento do líder

O estilo de liderança pode ser verificado na maneira como o líder se relaciona com seus colaboradores. Maximiano (2000, p. 405) mostra três estilos, sendo:

- Democrático, onde quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Este estilo envolve uma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.
- Autocrático, a autoridade do líder é mais concentrada. Infelizmente este estilo pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

- Liberal, neste caso o líder transfere sua autoridade para os liderados, dando-lhes o poder para tomar decisões. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento.

3.2 Estilos de liderança

Tannenbaum e Schmidt apud Maximiano, (2000, p. 407) desenvolveram uma régua de estilos de liderança, onde a autoridade do líder e a liberdade dos colaboradores se combinam e vice-versa.

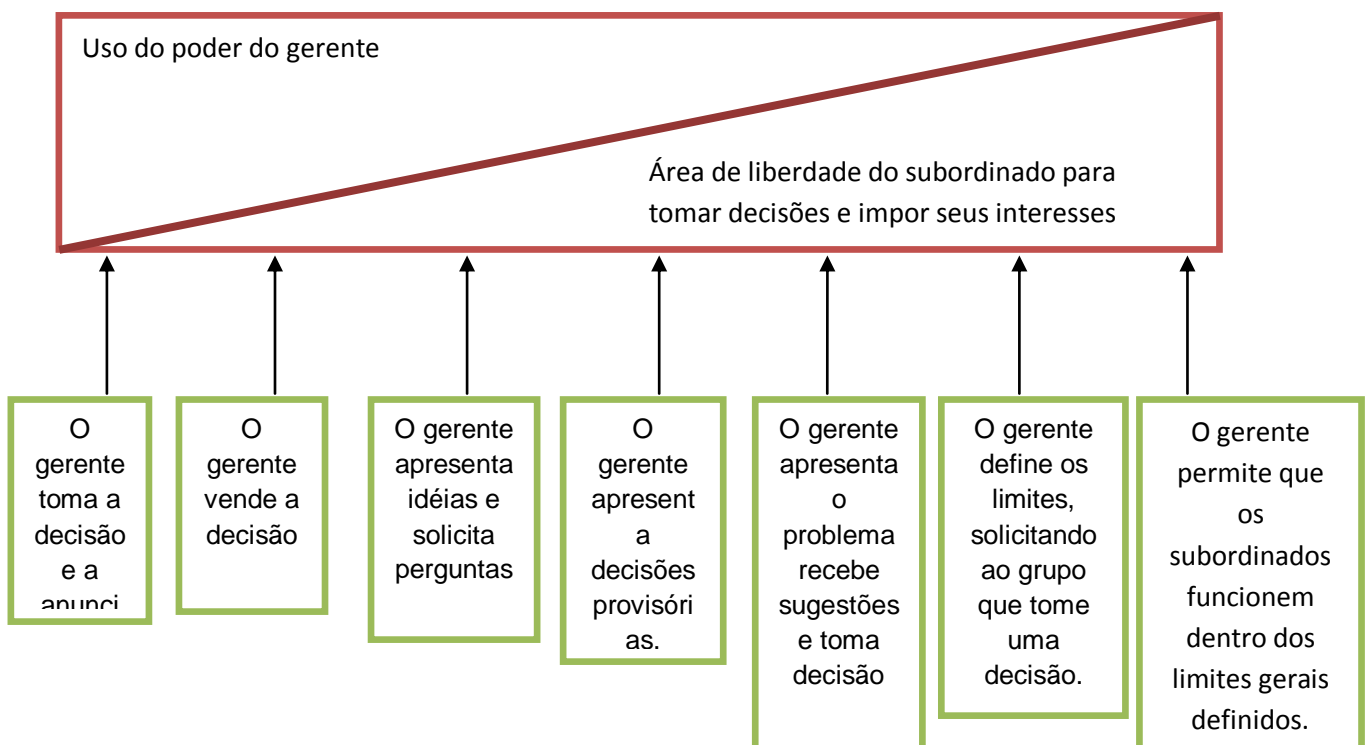


Figura 5: "Espectrum" (ou régua) do estilo de liderança, segundo Tannenbaum.
Fonte: Maximiano, (2000, p. 407).

3.3 Liderança orientada para tarefa

Maximiano (2000, p. 408) explica que este tipo de líder tem mais preocupação com a tarefa do que com as pessoas que a executam e continua dizendo que este líder apresenta os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Neste comportamento são incluídos também a utilização de autoridade, tirania ou ditadura.

3.4 Liderança Orientada para Pessoas

Segundo Maximiano (2000, p. 408) esta liderança compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso da autoridade. Este tipo de líder acredita que o processo administrativo deve se preocupar em criar um clima onde as pessoas sintam-se bem. Ele afirma que este líder apresenta os seguintes comportamentos:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Ouve e presta atenção.
- É amigável.
- Apóia os funcionários.

Neste comportamento o líder é preocupado com seus colaboradores, sendo participativo, democrático e consultivo.

3.5 Liderança Bidimensional

Esta visão bidimensional segundo Maximiano (2000, p. 409) é quando o líder pode combinar os dois estilos, liderança para tarefa e liderança para pessoas, em seu comportamento.

3.6 Liderança Carismática

Segundo Silva (2005, p. 08), os vários autores discutem muito sobre a explicação mais cabível no que se diz respeito à liderança carismática, onde as discussões podem ser muitas vezes até contraditórias entre si.

De acordo com Silva (2005, p. 08), a liderança carismática é uma combinação de comportamentos, situações, disposições, mas não em uma única disposição. A principal informação é em relação aos comportamentos mantidos entre líder e seguidor, não existindo nenhum tipo de padrão sobre o assunto. Ela é situacional.

Yulk apud Silva (2005, p. 9):

[...] o processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas um componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente nas necessidades, valores, e sentimentos dos seguidores. Os apelos emocionais são realçados com o uso de símbolos, metáforas e representação de eventos dramáticos, e podem ser complementados com a persuasão racional, visando convencer os seguidores de que a sua estratégia para alcançar as metas é viável e eficaz.

Já Rego apud Silva (2005, p. 9), diz que a liderança carismática pode não dar bons resultados a longo prazo, conforme comentário a seguir: “[...] reações imaturas, pouco conscientes, pouco controladas de uma ou outra parte [...]”.

3.7 Grupo x Equipe – Desafio para um líder administrar

Conforme os autores demonstraram acima, os funcionários devem tomar consciência de certas atitudes dentro da organização e para falarmos de como incentivar os colaboradores a se tornarem auto-sustentáveis, a abordagem da compreensão entre diferenças na gestão do trabalho deve ser tratada.

Segundo Robbins (2002, p. 250) equipes e grupos de trabalho são completamente distintos. Um grupo de trabalho é responsável por

desempenhos individuais. Cada colaborador exerce sua função que mais tarde será feita uma somatória do que foi desenvolvido. Já na equipe de trabalho tudo é feito coletivamente, havendo harmonia entre os participantes.

Ainda segundo o autor existem quatro tipos de equipe:

- Equipes Solução de Problemas: colaboradores reunidos para solução de melhorias ao trabalho desempenhado.
- Equipes de trabalho auto-gerenciadas: continuam o legado de administrações anteriores.
- Equipes multifuncionais: junção de funcionários de setores diferentes com o mesmo cargo para solução de uma determinada tarefa.
- Equipes virtuais: cada funcionário colabora com os demais usando recursos de tecnologia (internet) para resolverem determinado assunto.

O autor ressalta ainda que cada empresa tem em seu comportamento organizacional um determinado tipo de equipe.

Ainda segundo Robbins existem muitos desafios em desenvolver as pessoas para conseguirem trabalhar coletivamente, pois em muitos casos, o individualismo pode tomar conta dos funcionários. Por isso o autor ressalta a importância da comunicação interna (endomarketing) e diz que é uma ferramenta importantíssima na organização, para que não exista resistência quando houver mudanças na equipe.

Robbins (2002, p. 262) disponibiliza critérios para transformação de grupos em equipes de trabalho:

- 1- Pessoas com habilidades de desenvolvimento em equipes, com boa comunicação e que saibam desenvolvê-los dentro da organização.
- 2- Considera que valores individuais podem ser “moldados” para trabalharem coletivamente, onde gestores conseguem demonstrar na prática o quanto é prazeroso trabalhar em equipe.

- 3- São os valores atribuídos aos desempenhos dos indivíduos dentro da empresa através de retribuições como: prêmios, bonificações, aumento de salários, participação nos lucros da empresa, etc.

Robbins (2002, p. 262) afirma que nunca foi trabalhado tanto o aspecto da troca entre grupos de trabalho por equipe e que isso ainda complementa:

Quando as equipes estão maduras e com um desempenho eficaz, não significa que o trabalho dos administradores está encerrado. As equipes maduras podem tornar-se estagnadas e complacentes. Então, os administradores precisam manter o apoio às equipes, com aconselhamento, treinamento e orientação, para que elas continuem sempre melhorando.

No próximo capítulo já é tratado da questão da sustentabilidade, assunto muito discutido nas instituições privadas e públicas e que também é enfocada neste trabalho de conclusão de curso, pois de nada adianta tratarmos do assunto de liderança no mundo contemporâneo, sem ressaltar a sustentabilidade em todas as suas diversificações.

4. SUSTENTABILIDADE

Segundo Beltramini (2010, p. 4) “Quem é racional no consumo, poupa e agride menos o meio ambiente.” Apesar de tantas propagandas, notícias, divulgações no geral quanto à situação no nosso planeta, parece que muitas pessoas ainda não perceberam a situação ou simplesmente não se preocupam.

Beltramini (2010, p. 4) apela para o seguinte:

Se ameaças e algumas confirmações práticas do que alguns anos atrás eram apenas teorias pessimistas ainda não convencem a maioria, talvez a esperança resida, por força do destino, na busca por um dos agentes da degradação: o dinheiro.

Beltramini (2010, p. 4) diz que segundo alguns ambientalistas o dinheiro pode acabar contribuindo para preservar o meio ambiente, diante disto é preciso que as pessoas entendam a situação e comecem a mudar o estilo de vida com a mudança de alguns hábitos.

O palestrante Nagib apud Beltramini (2010, p. 4) recomenda que “Com o consumo moderado e as idéias de reciclar, poupar e otimizar teremos melhor vida na Terra. Se você ponderar antes de consumir, o planeta e o seu bolso agradecerão.”.

Portanto, devemos agir de forma consciente, pois ajudando o nosso planeta com pequenas atitudes, estaremos também aliviando nosso orçamento e só poderemos perceber a diferença que isso faz quando colocarmos em ação.

Beltramini (2010, p. 4) nos mostra algumas medidas que podemos tomar:

- Apague a luz de cômodos vazios.

- Separe o lixo reciclável; além de colaborar com o planeta, irá colaborar também com a renda de catadores.
- Troque o hábito de usar sacos plásticos por sacolas retornáveis.
- Não jogue o óleo usado na pia, separe em garrafas pet e doe para reciclagem. O resíduo é matéria-prima para fabricação de combustível alternativo.
- Consuma o necessário; o supérfluo potencializa produção e, conseqüentemente, gera mais degradação.

Beltramini (2010, p. 4) ainda nos atenta que para alcançarmos a sustentabilidade é mudando o quanto antes nossos costumes e assim melhorar nosso financeiro e ajudar o nosso verde. E acrescenta que a sustentabilidade é como um investimento financeiro.

4.1 Empregos Verdes

Afirma Barbosa na Revista Você S/A (2009, p. 34) que a cada momento surgem mais empresas preocupadas com o futuro do nosso planeta, seria necessário que da mesma forma as pessoas que estão em busca de oportunidades procurassem se aperfeiçoar quanto ao assunto.

Segundo Barbosa em matéria na Revista Você S/A (2009, p. 34) “Um exemplo que ilustra o processo de expansão do segmento é o da carioca Haztec, que oferece soluções integradas para o meio ambiente [...]”.

A empresa citada por Barbosa adquiriu companhias que atuam na área de tratamento de resíduos, emissões atmosféricas, energia renovável, recursos hídricos e estudos de clima, mas alegam que está muito complicado encontrar pessoas para atuar nesta atividade. Conforme diz Voltolini, apud Barbosa (2009, p. 34): “A questão do clima hoje é imperativa para a economia. E o Brasil ainda não tem gente em número suficiente para preencher as necessidades do mercado”.

4.2 Pensamento Sustentável

O Banco HSBC segundo Cintra apud Porto em matéria a Revista Você S/A (2009, p. 76) tem um Centro Climático no litoral do Paraná, onde os colaboradores da instituição tomam maior conhecimento sobre o assunto do aquecimento global, aprendendo como a sustentabilidade afeta o próprio banco e quais as medidas que podem ser tomadas para diminuir estes problemas.

Cintra apud Porto, conforme consta na Revista você S/A (2009, p. 76) conta que depois deste treinamento voltou com outra visão:

Ele elaborou um projeto de conscientização para os colegas de sua unidade, para reduzir o uso de papel e copos de plástico. Além do respeito ao meio ambiente, o envolvimento dos funcionários trará redução de custos para o banco. (CINTRA apud PORTO, REVISTA VOCÊ S/A, 2009, p. 76).

As organizações estão se preocupando com o assunto e de acordo com Malschitzky apud Porto (2009, p. 76) “O profissional do futuro é o profissional sustentável”.

De acordo com Cintra apud Porto (2009, p. 76) hoje ainda existe um grande número de empresas que fazem tais obrigações simplesmente pela lei, não se preocupando verdadeiramente com o assunto. Mesmo assim muitas outras organizações passarão a se preocupar com o assunto, fazendo com que a sustentabilidade sempre esteja presente, e por isso é importante que o líder ciente disso, conscientize todos os colaboradores de sua organização para que pratiquem, ou seja, independente da função que tenha terá que se preocupar e fazer sua parte para se tornar um colaborador verde e ajudar a organização neste objetivo.

4.3 Uma Nova Competência para Todos os Profissionais

A sustentabilidade não significa só preservar o meio ambiente, ela também envolve aspectos econômicos e culturais, pois conforme diz Cabrera apud Porto (2009, p. 78):

[...] o profissional sustentável deve se concentrar nos quatro componentes do conceito da sustentabilidade: resultado economicamente viável, ser socialmente responsável, ser culturalmente aceito e atuar de forma ecologicamente correta.

Podemos compreender que o profissional que não se adequar a estes fatos poderão simplesmente desaparecer, concluindo o que Figueiredo apud Porto (2009, pg. 78) cita “A sustentabilidade passa pelas decisões de compras, investimentos de recursos, análise de fornecedores, relevância dos projetos, pensamento do consumidor, vantagens e benefícios sociais e ecológicos das ações.” Portanto toda decisão do profissional deve ter uma análise sustentável.

4.4 A Sustentabilidade Proporciona Muitos Benefícios

Juliana Seidel e Edy Merendino apud Porto (2009, pg. 78) apresentaram a empresa que trabalham juntamente com o pessoal de TI um site chamado “Rota da reciclagem (www.rotadareciclagem.com.br)” onde é possível saber, por exemplo, locais para entregas de materiais recicláveis.

Edy Merendino apud Porto (2009, p. 78) diz “O projeto traz benefícios para o meio ambiente, para o mercado de reciclagem, para os consumidores e para a sociedade.”.

Ainda de acordo com Edy Merendino apud Porto (2009, p.78) a sustentabilidade proporcionará boas oportunidades de carreira, é só saber buscar, principalmente nas organizações que não se preocupam muito com o assunto, pois podemos chegar com a idéia e mostrar a empresa o quanto é vantajoso se tornar sustentável, não só dentro da organização, mas para todos.

4.5 Dicas de Reciclagem no Ambiente de Trabalho

Conforme Bispo (2009) o meio ambiente para muitas organizações tem sido o foco da atenção, onde elas realizam campanhas para conscientizar seus colaboradores sobre a responsabilidade social. A seguir, Bispo nos informa algumas ações que podem ser implantadas na organização:

- Ao falar em reciclagem, é preciso que a empresa tenha um local apropriado para depositar o material coletado como, por exemplo, depósitos para papéis, plástico, vidro, metais e lixo orgânico.
- Dê um nome oficial à campanha. Isso dará uma identidade ao programa e o tornará parte da cultura da empresa.
- Institua um dia para lançar a campanha e lembrar a todos sobre a importância do meio ambiente para a sobrevivência do Homem. Nos anos posteriores, essa mesma data poderá fazer parte do calendário oficial da empresa e quando isso ocorrer, escolha um funcionário que se destacou na campanha de reciclagem. A organização poderá conceder a esse profissional o título de “Amigo da Natureza” e premiá-lo simbolicamente com um certificado, uma camiseta e uma medalha, por exemplo.
- É importante que seja formada uma comissão para coordenar a campanha. Isso dará um norte às ações, permitirá um planejamento e os resultados certamente serão mais eficazes. Os membros podem ser representantes de setores estratégicos da empresa e que realmente estejam dispostos a “abraçar” a iniciativa.
- Conscientize os funcionários, enfatizando a importância que cada um terá ao colaborar com a preservação do meio ambiente. Divulgue informações sobre como será conduzida na prática a campanha de reciclagem; os reflexos que o descaso com a natureza gera a vida de todos os habitantes do planeta. Se possível, cite exemplo de outras empresas que realizam trabalhos semelhantes.
- Utilize os canais de comunicação interna para dar suporte à campanha como a intranet, murais, informativos impressos. Use uma linguagem acessível a todos os níveis da empresa.
- Solicite que os colaboradores levem as informações sobre a reciclagem para além dos muros da empresa e as repassem aos familiares, aos amigos e aos vizinhos.

- Para que a reciclagem funcione bem na organização, é preciso que a equipe da limpeza também tenha consciência da colaboração que dará. Faça um treinamento específico como esses profissionais.
- A atuação de fornecedores de opinião é importante, para que os funcionários sempre estejam motivados a participar da campanha. Nesse sentido, convide algumas pessoas para serem os disseminadores das atividades desse processo que inclui uma mudança de comportamento.
- As ações em favor do meio ambiente são inúmeras. Mesmo que a empresa seja de pequeno porte, por exemplo, lembre aos colaboradores que só imprimam informações realmente necessárias. Se uma folha de papel já foi usada, o verso pode servir de rascunho. Ao reaproveitar 40 quilos de papel, uma árvore no planeta será poupada do corte.
- Parcerias com empresas que trabalham com material reciclado são bem-vindas. Mas, antes obtenha informações sobre a seriedade das ações que essas organizações desenvolvem.
- Caso resolva vender o material reciclado, para estimular os funcionários, a empresa pode reverter o dinheiro obtido em melhorias internas que atendam as necessidades dos próprios colaboradores.
- Outro destino que pode ser dado ao dinheiro arrecadado com a venda de material reciclado é para Instituições como asilos, orfanatos e outras entidades que realizam trabalhos que beneficiem a comunidade. Não esqueça de divulgar para os colaboradores, o destino que a verba teve.
- Disponibilize um canal para receber sugestões, críticas e novas idéias dos colaboradores, para que a campanha seja aprimorada.
- Divulgue os resultados da campanha, pois é fundamental que as pessoas saibam que o empenho delas não é tempo desperdiçado.

4.6 Como difundir a Sustentabilidade junto aos Colaboradores

Bispo (2010) afirma que por um motivo ou outro, as organizações cada vez mais se empenham em investir em ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

Segundo Bispo (2010) um exemplo de sustentabilidade pode ser visto na prática na empresa APO (Assistência Personalizada Odontológica) que conscientiza todos os seus colaboradores, associados e até mesmo os clientes.

Bispo (2010) mostra um dos projetos da APO, para a redução do uso do papel:

Todo o trabalho direcionado à sustentabilidade na APO é realizado em conjunto com todas as áreas da empresa, quando ocorrem as reuniões de qualidade, chamadas CIG (Comissão Interna de Gestão da Qualidade) e coordenadas sempre pela direção da companhia. Hoje, uma das iniciativas que mais se destacam na organização é a redução do consumo de papel no dia a dia dos profissionais. Para se ter uma idéia, atualmente a empresa conseguiu reduzir em 75% o uso do papel, material que pode levar de três a seis meses para se decompor. No entanto, até o final de 2010, a meta é chegar ao percentual de 90% de redução do produto em procedimentos.

Conforme Bispo (2010), hoje os colaboradores da administração da APO pensam duas vezes antes de imprimir um documento e os dentistas passaram a enviar as documentações dos pacientes através de uma área no site da empresa. Todos os papéis utilizados são enviados para a reciclagem.

O autor ainda nos informa quanto à redução de energia elétrica na APO, onde é aproveitado o máximo da luz natural, principalmente nos refeitórios, onde foram colocadas janelas grandes para facilitar a entrada dos raios solares. Para as áreas que tem pouca iluminação foram instalados acendimento automático de presença.

Ressalta o autor, dizendo que, não se pode esquecer que a redução de papel, luz, entre outras proporciona a redução de gastos para a organização.

O capítulo a seguir dispõe das leis e normas ambientais, que devem ser utilizadas pelas empresas e seus colaboradores, bem como a política que visa o futuro socioambientalmente responsável.

5. NORMAS AMBIENTAIS ISO14000

D'Avignon (1995, p. 8) nos informa que a ISO série 9000 hoje esta com cerca de 100.000 empresas no mundo todo e esse rápido crescimento mostra como é importante à implantação desses procedimentos gerenciais, para assim garantir a qualidade através de normas técnicas voluntarias.

Segundo D'Avignon (1995, p. 8) a ISO da série 14000 se refere às normas de sistema de gestão ambiental. Os noticiários estão repletos de ocorrências prejudiciais ao meio ambiente e muitos destes fatos acontecem por conta das atividades produtivas. Diante disso, muitas organizações já incentivam mudanças nos processos produtivos para que não agridam o meio ambiente.

Ainda conforme o autor “a ISO Série 14000 abrangerá seis áreas bem definidas: sistemas de gestão ambiental, auditoria ambiental, indicadores ambientais, classificação ambiental e rotulagem ambiental, aspectos ambientais das normas de produtos e análise de ciclo de vida do produto.”.

5.1 Mudanças em produtos ou processos em resposta a pressão pública.

Conforme D'Avignon (1995, p. 11) a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento popularizou a expressão desenvolvimento sustentável, cujo conceito diz que:

[...] o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos tecnológicos e as mudanças institucionais se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (D'AVIGNON, 1995, p. 11).

D' Avignon (1995, p. 12) também nos passa uma outra definição para o desenvolvimento sustentável “O Processo de desenvolvimento onde os recursos naturais são usados de forma racional para manter as condições de vida adequadas para as gerações atuais e futuras.”.

Sendo assim o autor afirma ainda que não basta apenas ter um ótimo produto com qualidade garantida, mas sim um produto que tenha qualidade ambiental para conseguirmos manter um meio ambiente saudável.

5.2 O que são normas ambientais?

D'Avignon (1995, p. 14) nos assegura que:

Uma norma ambiental é a tentativa de homogenizar conceitos, ordenar atividades e criar padrões e procedimentos que sejam reconhecidos por aqueles que estejam envolvidos com alguma atividade que gere impactos ambientais.

Estas normas ambientais segundo o autor, contribuem para que o mundo se esforce em diminuir e controlar a poluição e a degradação do ambiente e o setor produtivo deve gerar condições e recursos para solucionar os problemas ambientais que já existem.

Conforme é possível verificar na figura a seguir, D'Avignon (1995, p. 14) mostra que o cuidado com o meio ambiente pelo setor produtivo passa por três estágios:

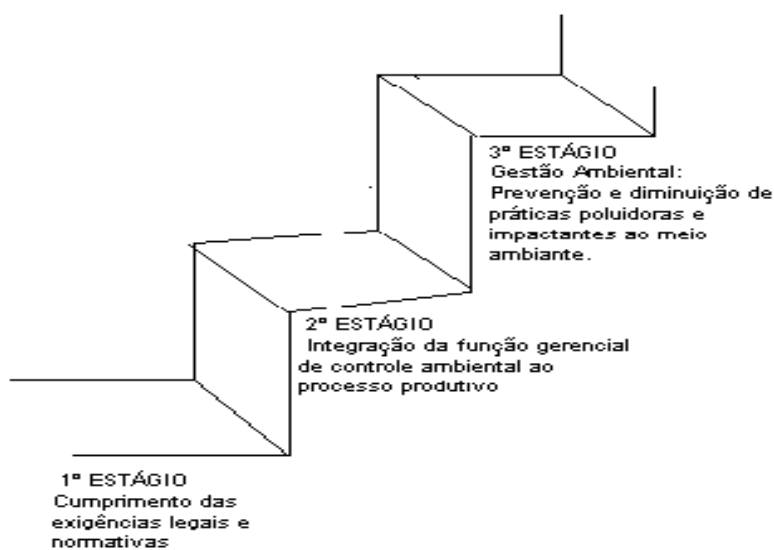


Figura 6: Evolução dos cuidados com o meio ambiente.
Fonte: D'Avignon, (1995, p. 14).

Segundo o autor essas normas ambientais surgiram para tentar firmar os procedimentos e requisitos que se relacionam com o meio ambiente, como:

- Projeto/desenvolvimento
- Planejamento
- Fornecedores
- Produção
- Serviços pós-venda

D'Avignon afirma que os órgãos ambientais passam a ter a função de orientação e estímulo e não só controle. Os parâmetros que estão ligados ao meio ambiente passam a ser considerados no planejamento estratégico, no processo produtivo, na distribuição e disposição final do produto.

A necessidade de se aplicar as normas de gestão ambiental segundo D'Avignon (1995, p. 17) surge devido aos seguintes fatores:

- Pressões legais e normativas;
- Barreiras técnicas de mercado;
- Pressões dos consumidores;
- Atuação dos órgãos ambientais;
- Modernização do sistema de qualidade;
- Sofisticação do processo produtivo;
- Restrições de financiamento;
- Exigências de seguradoras;
- Aumento da conscientização ambiental;
- Preocupação com as gerações futuras.

Afirma D'Avignon (1995, p. 20) que através destas normas as relações comerciais ficam mais fáceis, mas muitos clientes passam a exigir comprovação de que o meio ambiente não está sendo danificado, isso proporciona os seguintes benefícios:

BENEFÍCIOS QUE AS NORMAS AMBIENTAIS TRAZEM AS RELAÇÕES COMERCIAIS	
PARA EMPRESA	PARA OS CLIENTES
* Criação de uma imagem "verde"	* Confiabilidade na sustentabilidade do produto
* Acesso a novos mercados	* Acompanhamento da vida útil do produto
* Conservação de energia	* Cuidados com a disposição final do produto
* Racionalização de atividade	* Incentivo à reciclagem, depende do caso.
* Menor risco de sanções do Poder Público	
* Maior economia	
PARA O MEIO AMBIENTE	PARA OS FUNCIONÁRIOS
* Racionalização do uso das matérias primas	* Conscientização ambiental do trabalhador
* Conservação dos recursos naturais	* Melhores condições de trabalho
* Diminuição e controle de poluentes	* Maior segurança
* Harmonização da atividade com o ecossistema.	* Comprometimento com o meio ambiente

Quadro 6.

Fonte: baseado nas informações de D'Avignon (1995, p. 20).

Caso a organização não se adéque e controle suas atividades, podem ocorrer os seguintes riscos:

RISCOS CASO AS NORMAS AMBIENTAIS NÃO SEJAM SEGUIDAS	
PARA EMPRESA	PARA OS CLIENTES
* Perda de imagem	* Falta de segurança
* Perda de reputação	* Falta de confiabilidade
* Perda de mercado	* Danos à saúde
* Ações do Poder Público	* Problemas ambientais em geral como a poluição
* Queixas e reclamações	* Queixas e reclamações
* Desperdício	
PARA O MEIO AMBIENTE	PARA OS FUNCIONÁRIOS
* Aumento da poluição	* Maior possibilidade de acidente de trabalho
* Esgotamento de recursos naturais	* Falta de condições de controle dos processos
* Mudanças no ecossistema	* Maior possibilidade de deterioração da saúde
* Reclamações permanentes	* Desperdício
	* Falta de comprometimento no trabalho

Quadro 7.

Fonte: baseado nas informações de D'Avignon (1995, p. 20).

Segundo D'Avignon (1995, p. 26) uma das normas da ISO 14000, sendo a ISO 14001 mostra como deve ser implementado um sistema de gestão ambiental. A seguir segue um modelo de implantação usado na maioria dos sistemas de gestão ambiental.

APRIMORAMENTO CONTÍNUO		
Revisão de Gerenciamento		Planejamento <ul style="list-style-type: none"> * Aspectos ambientais * Imposições legais e outros requisitos * Objetivos e metas * Programa de gerenciamento ambiental
Monitoramento e Ações Corretivas	Política Ambiental	Implementação e Operação
<ul style="list-style-type: none"> * Medição Periódica em pontos relevantes * Identificação das não conformidades * Estímulos ás ações preventivas * Registro das anormalidades * Auditorias periódicas do sistema 		<ul style="list-style-type: none"> * Organograma e responsabilidades * Treinamento, advertências e competências * Comunicação * Documentação ambiental * Controle de documentação * Controle de procedimentos de rotinas operacionais * Planos emergênciais

Quadro 8: Modelo de implantação do sistema de gestão ambiental
Fonte: D'Avignon, (1995, p. 26).

Conforme ainda o autor, é importante também a avaliação e revisão do relacionamento da organização com o meio ambiente.

5.3 Política Ambiental

D'Avignon (1995, p. 27) explica que a política ambiental é uma declaração de princípios e compromissos da organização, com objetivos e metas em relação ao meio ambiente. Após estabelecer a política ambiental a organização, deve ser divulgada para os acionistas, colaboradores,

fornecedores, clientes e a comunidade em geral. Diante disso, a organização deve prosseguir com uma avaliação inicial:

- Avaliam-se os efeitos ambientais da atividade sobre o ambiente;
- Identificam-se a legislação e os regulamentos e avalia-se como estão sendo cumpridos;
- Estabelecem-se os meios para atingir as metas e objetivos;
- Formula-se o programa de gestão ambiental

5.4 Planejamento

Nesta etapa conforme D'Avignon (1995, p. 28) é preciso elaborar um conjunto de procedimentos que são importantes para implantar o sistema de gestão ambiental. Este programa deve definir:

- As responsabilidades de operação do sistema;
- A conscientização e a competência em relação ao meio ambiente;
- As necessidades de treinamento;
- As situações de riscos potenciais;
- Os planos de contingência e de emergência.

5.4.1 Implementação e Operação

Segundo D'Avignon (1995, p. 29) desta etapa fazem parte o funcionamento da estrutura organizacional que esta voltada para o sistema de gestão ambiental, o treinamento dos colaboradores, a operação da comunicação e os registros de documentação.

Ainda conforme o autor, o sistema de gestão ambiental define o controle dos documentos e as informações quanto aos requisitos de qualidade ambiental, como segue abaixo:

- Organiza-se a documentação e sua forma de manutenção;
- Cria-se um manual da qualidade ambiental, com as diretrizes gerais para o acompanhamento e controle do processo produtivo;
- Elaboram-se procedimentos e instruções de trabalho que devem ser documentadas.

5.4.2 Monitoramento e Ações Corretivas

Como profere D'Avignon (1995, p. 31) nesta etapa são realizadas as medições, o monitoramento e a avaliação do desempenho ambiental. Caso seja encontrado algum problema deve ser corrigido na fonte geradora, se não a reparação pode nem ser mais possível.

5.4.3 Revisão ou Análise Crítica

Segundo D'Avignon (1995, p. 33) esta etapa é fundamental para a efetiva implantação do conceito de melhoria continua, pois ela permite a:

- Realização de uma revisão periódica;
- Avaliação de possíveis ajustes na política, objetivos e metas;
- Verificação do comprometimento com a gestão ambiental;
- Avaliação do desempenho do sistema.

5.4.4 Procedimentos para a Mudança

D'Avignon (1995, p. 33) informa que a implementação da norma ambiental, deve ser levada de modo participativo e integrada, através dos seguintes passos:

- Comprometimento da alta direção;
- Sensibilização de todos que compõem a organização;
- Treinamento dos recursos humanos;
- Estabelecimento de novos procedimentos em relação ao meio ambiente;
- Integração da atividade produtiva com o meio ambiente;
- Mudança do comportamento individual;
- Mudança do comportamento de toda a organização.

Algumas reações negativas as mudanças podem ocorrer:

REAÇÕES NEGATIVAS	POSSÍVEIS IMPACTOS
Receio do novo	Bloqueio cego
Insegurança	Paranóia
Resistência inicial	Boicote
Tendência a manter a situação como esta	Existência de “feudos”
Receio quanto à perda de posição	Poder acima de resultados
Resistência à elaboração de documentos	Documentação insuficiente

Quadro 9: Reações Negativas as Mudanças.

Fonte: D'Avignon, (1995, p. 34).

As mudanças também podem trazer reações positivas:

REAÇÕES POSITIVAS	POSSÍVEIS IMPACTOS
Curiosidade	Falta de foco ou objetividade
Atração em relação ao novo	Descuido em relação ao velho
Receptividade às mudanças	Otimismo exagerado
Iniciativa à experimentação	Desperdícios ou fluidez excessiva
Aprendizado com os “erros”	Queda nos padrões de qualidade ambiental

Quadro 10: Reações Positivas as Mudanças

Fonte: D'Avignon, (1995, p. 34).

5.5 Auditoria Ambiental na ISO 14000

Segundo D'Avignon (1995, p. 51) esta auditoria tem a finalidade de regulamentar à prática da norma ambiental para o funcionamento do sistema de gestão. Segue a seguir quadro com as normas da auditoria ambiental:

AUDITORIA AMBIENTAL		
WG1	14010	Diretrizes para A.A. - Princípios Gerais de Auditoria Ambiental.
WG2	14011-1	Diretrizes para A.A. - Procedimentos de Auditoria- Parte 1: Auditoria de Sistema de Gestão Ambiental.
WG2	14011-2	Diretrizes para A.A. - Procedimentos de Auditoria – Parte 2: Cumprimento de Normas.
WG3	14012	Diretrizes para A.A. - Critérios de Certificação de Auditores Ambientais.
WG4	14014	Diretrizes para Auditoria da Revisão Ambiental Inicial
WG4	14015	Diretrizes para A.A. - Diretrizes para Avaliação da Unidade de Produção.

Quadro 11: Normas previstas de auditoria
Fonte: D'Avignon, (1995, p. 51).

5.6 Rotulagem Ambiental

Rotulagem Ambiental são declarações que dão ao consumidor informações precisas a respeito do impacto ambiental de um produto ou serviço. Tem por objetivo promover a redução de impactos ambientais negativos através da conscientização de fabricantes, consumidores e instituições públicas sobre a vantagem de adotar procedimentos que reduzam tais impactos durante todo o ciclo de vida. (VILHENA; POLITI, 2000, p. 47 apud ROBERTO, 2005, p. 77).

De acordo com Garcia et. al. (2002) apud Roberto (2005, p. 77) os ecorrótulos que estão nas embalagens dos produtos, influenciam o consumidor a comprar produtos menos prejudiciais, sendo que são feitos de material reciclado, usando menos energia, poluindo menos o ar e o descarte não oferece perigo de contaminação.

Para Braga et. al. (2005) apud Roberto (2005, p. 78) a Agência Americana de Proteção Ambiental (USEPA) identifica que a rotulagem ambiental dos produtos se divide em categorias baseada em três atributos:

- Primeiro: Todos os programas de rotulagem ambiental, que são independentes dos fabricantes e vendedores podem ser considerados como de terceira parte;
- Segundo: A participação nesses esquemas pode ser voluntária ou obrigatória;
- Terceiro: Os programas de rotulagem ambiental podem ser positivos, negativos ou neutros, ou seja, podem promover os atributos positivos do produto, podem requerer a divulgação de informações que não são boas nem más ou eles podem requerer informações sobre os aspectos negativos de um produto, como por exemplo, apresentar avisos sobre a toxicidade do produto.

Segundo Vilhena; Politi (2000) apud Roberto (2005, p. 79) as informações ambientais dos produtos e serviços que são oferecidos pelas organizações é uma ferramenta importante de comunicação, mas, as declarações ambientais devem obedecer um padrão rigoroso, ético e científico. Diante disso, foram desenvolvidas normas internacionais para rotulagem ambiental e estas normas passaram a ser regra básica de competitividade e de sobrevivência do negócio.

De acordo com Vilhena; Politi (2000) apud Roberto (2005, p. 79), essas declarações ambientais de produtos, sempre devem estar de acordo com as normas ambientais ISO, que neste caso específico são:

ISO 14.020: (Princípios gerais. Estabelece princípios para desenvolvimento e uso de rótulos e declarações ambientais);

ISO 14.021: (Tipo II, Autodeclarações. Estabelece princípios e requisitos para autodeclarações ambientais, quer sejam através de rótulos ou declarações ambientais propriamente ditas);

ISO 14.024: (Tipo I, Selo Verde. Define princípios e procedimentos para o desenvolvimento de programas de selo verde. Através deste tipo de rotulagem ambiental, organismos de terceira parte concedem o direito de uso de rótulos ambientais com base em programas e critérios específicos).

5.6.1 Rotulagem ambiental na ISO 14000

Conforme D'Avignon (1995, p. 52) esta norma é usada para organizar o uso dos selos e das mensagens relacionadas ao meio ambiente que constam nas embalagens dos produtos.

ROTULAGEM AMBIENTAL		
WG1	14020	Princípios Básicos para toda rotulagem ambiental.
WG2	14021	Declaração de aspectos ambientais- Termo e Definições. Auto Declaração.
WG3	14022	Símbolos de Rótulos Ambientais Tipo II
	14023	Metodologia de Teste e Verificação.

	14024	Princípios/Práticas para programas de rotulagem ambiental. Guias para certificação.
--	-------	---

Quadro 12: Normas para Rotulagem Ambiental

Fonte: D'Avignon, (1995, p. 52).

5.7 Performance Ambiental ISO 14000

De acordo com D'Avignon (1995, p. 52) esta norma é utilizada para medir, avaliar e comunicar a performance ambiental para os propósitos gerenciais.

AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE AMBIENTAL		
WG1	14031	Metodologia para avaliação de performance ambiental do sistema de gestão.
WG2	14032	Metodologia para avaliação de performance do sistema operacional.

Quadro 13: Avaliação de Performance Ambiental.

Fonte: D'Avignon, (1995, p. 52).

A conclusão deste capítulo já enfatiza o próximo que está ligada não só às idéias ambientais, como também ressalta o socio-cultural, que deve ser enfocado para a ênfase no assunto ser completado.

6. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Oded Gragew, presidente do Instituto Ethos (Revista Petroquímica – matéria da capa: “Faça a coisa certa e colha os dividendos”, 2005) apud Roberto (2005, p. 19):

Qualquer ação de uma empresa tem impacto sobre seus funcionários, consumidores, fornecedores, meio ambiente, sociedade e acionistas. Responsabilidade Social significa procurar fazer com que esse impacto seja o mais positivo possível sobre as pessoas.

Conforme Tachizawa (2002, p.21) apud Roberto (2005, p. 19), esta acontecendo uma mudança que está afetando a exportação de produtos, mostrando um novo modelo de consumo, realização do comércio e troca de economias internacionais, que são os programas de rotulagem ambiental o “selo verde”.

Os programas de rotulagem ambiental (selo verde) passam a ser crescentemente adotados em diferentes países criados e a serem concebidos, principalmente, com base em análise e ciclo de vida e conferidos por instituições independentes, sejam governamentais ou não governamentais. É uma mudança que já está afetando as exportações de produtos por parte das empresas e sinaliza novos padrões de consumo e de realização do comércio e trocas econômicas internacionais. (TACHIZAWA, 2002, p. 21 apud ROBERTO, 2005, p. 19).

Donaire (1995, p. 50) apud Roberto (2005, p. 20) explica que atualmente, pelo fato da competitividade ser cada vez maior, muitas organizações começaram pouco a pouco incluir na gestão a dimensão ecológica, como programas de reciclagem, economia de energia, aproveitamento dos resíduos, entre outras.

Cada vez mais a questão ambiental está se tornando matéria obrigatória das agendas dos executivos das empresas. A globalização dos negócios, a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental esperadas pela ISO 14.000, a conscientização crescentes dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permitem antever que a exigência futura que farão os futuros consumidores em relação à preservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverão intensificar-se. Diante disso, as organizações deverão, de maneira acentuada, incorporar a variável ambiental na prospecção de seus cenários e na tomada de decisão, além de manter uma postura responsável de respeito à questão ambiental. (DONAIRE, 1995, p. 50 apud ROBERTO, 2005, p. 20).

De acordo com Donaire (1997, p. 43) apud Roberto (2005, p. 21), diversas organizações não se comprometem com a questão ambiental devido ao temor quanto à questão econômica, porém, esta questão ambiental esta cada vez mais em destaque no mundo e diante disso, a organização que não se preocupar com o assunto será deixada para trás, pelas que adotaram a Gestão Ambiental.

1. Benefícios Econômicos:

Economia de Custos:

- Economia devido à redução do consumo de água, e outros insumos;
- Economias devido à reciclagem venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes;
- Redução de multas e penalidades por poluição.

2. Benefícios Estratégicos:

- Melhoria da imagem institucional;
- Renovação de portfólio de produtos;
- Aumento da produtividade;
- Alto comprometimento do pessoal;
- Melhoria nas relações de trabalho;
- Melhoria e criatividade para novos desafios;
- Melhoria das relações com os órgãos governamentais e comunidade.
- Acesso assegurado ao mercado externo;
- Melhor adequação aos padrões ambientais. (DONAIRE, 1995, p. 59 apud ROBERTO, 2005, p.21).

Segundo Kunsch (1997, p. 143) apud Roberto (2005, p. 32), a Responsabilidade Social são as obrigações da organização para com a sociedade, como: serviço comunitário, governamental, doações educacionais e controle ambiental.

Conforme Kraemer (2005) apud Roberto (2005, p. 34), a Responsabilidade Social é uma união voluntária entre as organizações, onde elas possuem as mesmas preocupações sociais e ambientais.

O conceito que melhor define essa relação é o de Responsabilidades Social Corporativa – Corporate Social Responsibility (CSR) – definido pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) como: “a decisão da empresa de contribuir ao desenvolvimento sustentável, trabalhando com seus empregados, suas famílias e a comunidade local, assim como a sociedade em seu conjunto, para melhorar sua qualidade de vida”. A responsabilidade social faz com que a “empresa sustentável” se converta em peça chave na arquitetura do desenvolvimento sustentável (KRAEMER, 2005 apud ROBERTO, 2005, p. 34).

Desta forma, Kraemer (2005) apud Roberto (2005, p. 34), informa que a organização deve contribuir para o desenvolvimento sustentável, possibilitando uma qualidade de vida melhor a seus colaboradores e da sociedade no geral.

6.1 Surgimento

Segundo Braga et. al. (2005) apud Roberto (2005, p. 49), a destruição ambiental se tornou mais evidente na década de 70, quando foi realizado em Estocolmo na Suécia a 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano no ano de 1972.

No Brasil, de acordo com Donaire (1995) apud Roberto (2005, p. 50), a gestão do meio ambiente se caracteriza pela desunião dos diferentes organismos envolvidos, por falta de coordenação e também pela falta de recursos financeiros e de pessoas para gerenciar as questões com relação ao meio ambiente.

Porém, para Braga et. al. (2005) apud Roberto (2005, p. 50), no Brasil estava para ser implantado o Sistema de Comando e Controle e os conceitos de Qualidade Total e Qualidade Total Ambiental, que começaram a ser desenvolvidas por algumas organizações em 1972, através de um programa de conservação de água e energia. O começo da discussão pela cobrança do uso de recursos naturais foi contemplada pela Constituição Federal de 1988 e

através da lei federal que criou a Política Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Lei nº- 9.443/1997), onde estabeleceu-se a cobrança pelo uso da água como fonte de matéria prima e energia, ou ainda como receptor de efluentes, ou seja, toda água que é descartada da indústria.

O Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) para o período de 1975/79, em seu capítulo sobre desenvolvimento urbano, controle da poluição e preservação do meio ambiente, define uma prioridade para o controle da poluição industrial através de normas antipoluição e de uma política de localização industrial nas regiões densamente urbanizadas. (DONAIRE, 1995, p. 33 apud ROBERTO, 2005, p. 52).

Tachizawa (2002) apud Roberto (2005, p. 50), informa que um dos maiores desafios que o mundo enfrentará é fazer com que as forças do mercado protejam e melhorem a qualidade do ambiente, através de padrões baseados do desempenho e do uso criterioso dos instrumentos econômicos em um quadro harmonioso de regulamentação.

O novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, voltada a expectativa de interagir com as organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável. (TACHIZAWA, 2002, p. 23 apud ROBERTO, 2005, p. 52).

De acordo com Donaire (1995) apud Roberto (2005, p. 53), a gestão ambiental é importante na organização da empresa, nos desenvolvimentos das atividades de rotina, na discussão de cenários alternativos e na análise a evolução da organização, gerando políticas, metas e planos de ação. A gestão ambiental passou a exigir uma nova função administrativa na organização, com a finalidade de proporcionar a organização uma interação articulada, bem conduzida e a realização de um trabalho de comunicação social moderna e consciente.

Logo, o desenvolvimento da tecnologia deverá ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação dos países em desenvolvimento e progresso tecnológico será entendido como fruto de maior riqueza, maior benefício social equitativo e equilíbrio ecológico. (DONAIRE, 1995, p. 40 apud ROBERTO, 2005, p. 53).

Segundo Vilhena e Politi (2000) apud Roberto (2005, p. 53), a maioria dos problemas ambientais que estão ocorrendo hoje pelo mundo poderiam ter sido evitados se a educação ambiental fizesse parte das preocupações das sociedades, desde a Revolução Industrial. É necessário disseminar entre todos uma nova consciência quanto à sobrevivência do planeta, sempre com a visão no desenvolvimento sustentável.

De acordo com Vilhena e Politi (1995) apud Roberto (2005, p. 54):

Seguindo essa tendência, diversas empresas têm investido recursos de maneira significativa na minimização dos impactos ambientais de seu processo produtivo atuando em todas as etapas do ciclo de vida de seus produtos e serviços, e na melhoria das tecnologias de processos. Nota-se claramente um aumento significativo do número de empresas que investem em Sistema de Gestão Ambiental. Essas têm registrado inúmeros benefícios resultantes dos investimentos em projetos que proporcionaram melhorias ambientais e econômicas para a empresa, dentro e fora do "muro". Estes benefícios de traduzem em economia de recursos, recuperação de insumos, diminuição dos desperdícios e atribuição de maior valor agregado ao processo, alcançando toda a cadeia produtiva.

Para Donaire (1995) apud Roberto (2005, p. 54) dentro da organização é importante à repercussão da questão ambiental, o seu crescimento ocorre a partir do momento em que a organização percebe que esta atividade em vez de lhe trazer despesas, transforma-se em uma excelente oportunidade de redução de custos, possibilitando o reaproveitamento, a venda dos resíduos, aumento das possibilidades de reciclagem através da descoberta de novos componentes e novas matérias primas que proporcionam produtos mais confiáveis e tecnologicamente mais limpos.

Para que a empresa passe a realmente trabalhar com gestão ambiental deve, inevitavelmente, passar por uma mudança em sua cultura empresarial; por uma revisão de seus paradigmas. Neste sentido, a gestão ambiental tem se configurado com uma das mais importantes atividades relacionadas com qualquer empreendimento. (KRAEMER, 2005 apud ROBERTO, 2005, p. 56).

6.2 Gestão Ambiental

Segundo Garcia, et. al (2002) apud Roberto (2005, p. 45), a gestão ambiental não é somente a preservação do meio ambiente, pois cria novas oportunidades de negócios, como, acesso de novos mercados e redução de custos com desperdícios.

Ainda conforme Garcia apud Roberto (2005, p. 46), afirma que as consultorias de investimentos e auditoria são áreas de oportunidade de negócios verdes.

O mercado de projetos para o meio ambiente é uma área muito promissora para as empresas de consultoria. Segundo estimativas de Arthur D. Little somente os estudos de prevenção e diagnóstico relacionados a questão ambiental devem movimentar cerca de 200 milhões de dólares por ano no Brasil, e esse valor tende a crescer, pois os investimentos nessa área tem caráter permanente e progressivo. (GARCIA et. al., 2002, p. 328 apud ROBERTO, 2005, p. 46).

Para Garcia, et. al. (2002) apud Roberto (2005, p. 46), as organizações não adotam a gestão ambiental somente para agradar o Greenpeace, pois a legislação esta cada vez mais rígida, e o comércio internacional não aceita organizações ambientalmente irresponsáveis, sendo que hoje ela estabelece penalidades severas para a organização que descumprir as normas ambientais.

Segundo Pinheiro Neto Advogados et. al. (2004) apud Roberto (2005, p. 46), desobedecer às normas ambientais, resulta o pagamento de multas pesadas, interdição do estabelecimento e o envolvimento da organização e dos responsáveis em processos de reparação de danos e ações criminais.

Um sistema de Gestão Ambiental (SGA) é definido como um conjunto de procedimentos que irão ajudar a empresa a entender, controlar e diminuir os impactos ambientais de suas atividades, produtos e/ou serviços. Está baseado no cumprimento da legislação ambiental vigente e na melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa, isto é, não basta estar dentro da lei, mas deve haver também, uma clara decisão de melhorar cada vez mais o seu desempenho com relação ao meio ambiente (VILHENA & POLITI, 2000, p. 08 apud ROBERTO, 2005, p. 47).

De acordo com Vilhena e Politi (2000) apud Roberto (2005, p. 47) a implantação do SGA (Sistema de Gestão Ambiental) trás vários benefícios para a organização, através de projetos que proporcionam melhorias ambientais e econômicas para a organização, como, economia de recursos, recuperação de insumos, diminuição dos desperdícios.

Um SGA se constitui, na verdade, em um conjunto de procedimentos sistematizados que são desenvolvidos para que as questões ambientais sejam integradas à administração global de um empreendimento. Por meio de uma melhor compreensão das relações entre as atividades desenvolvidas e o meio ambiente, é possível estabelecer um método de gerenciamento que possibilite a obtenção de melhores resultados no desempenho global da empresa (BRAGA et. al. 2005, p. 291 apud ROBERTO, 2005, p. 47).

Segunda Braga et. al. (2005, p. 291) apud Roberto (2005, p. 47):

A implantação de um sistema de gestão ambiental é baseado no Ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Act), que nada mais é do que um procedimento sistematizado e estruturado para o planejamento, implantação, verificação e revisão das estratégias para a obtenção de uma melhoria do desempenho ambiental da organização.

Conforme Donaire (1995, p. 57) apud Roberto (2005, p. 48), nos anos 80, na Alemanha Ocidental, muitas empresas começaram a verificar que as despesas realizadas com a proteção ambiental podem paradoxalmente transformar-se em uma vantagem competitiva.

A gestão ambiental, enfim, torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico. Dessa maneira, empresas siderúrgicas, montadoras automobilísticas, fabricantes de papel e celulose, indústrias químicas e petroquímicas investem em SGA (TACHIZAWA, 2002, p. 75 apud ROBERTO, 2005, p. 49).

6.3 Princípios da Gestão Ambiental

Segundo Donaire (1995, p. 60) apud Roberto (2005, p. 57), a Câmara de Comércio Internacional (CCI) definiu em 27 de novembro de 1990, uma série de princípios de gestão ambiental. Portanto, a proteção ambiental está entre as principais prioridades a serem alcançadas por qualquer organização.

Assim, para ajudar as empresas ao redor do mundo a melhorar seu desempenho ambiental, a Câmara de Comércio Internacional estabeleceu o denominado Business Charter For Sustainable Development, que inclui uma série de princípios que deverão ser buscados pelas organizações. Eles compreendem 16 princípios para Gestão Ambiental que, sob a ótica das organizações, são essenciais para atingirmos o Desenvolvimento Sustentado (DONAIRE, 1995, p. 60 apud ROBERTO, 2005, p. 57).

6.4 Impacto Ambiental

Conforme Vilhena; Politi (2000) apud Roberto (2005, p. 59), a indústria esta tendo uma grande participação no cumprimento de sua responsabilidade, trabalhando na diminuição de resíduos na fonte, como embalagens mais eficientes.

O detalhamento deste conceito demonstrou que sua avaliação podia ser feita com razoável margem de objetividade, de modo que ela pudesse ter aceitação e representatividade social e transformar-se em instrumento do processo de tomada de decisões no licenciamento ambiental. Para tanto, essa avaliação deveria ter características técnicas mínimas regulamentadas pelo poder público e ser traduzida em um documento público acessível aos vários segmentos da sociedade interessados no processo de licenciamento ambiental. (BRAGA et. al., 2005, p. 251 apud ROBERTO, 2005, p. 59).

6.5 Auditorias Ambientais

Segundo Braga et. al. (2005) apud Roberto (2005, p. 68), o conceito de auditorias ambientais teve início na década de 70, onde algumas indústrias privadas vistoriavam suas unidades industriais, com o objetivo de identificar programas de controle de risco e avaliar o potencial de ocorrência de acidentes ambientais.

Para Donaire (1995) apud Roberto (2005, p. 68) Auditoria Ambiental é um conjunto de atividades específicas que são desenvolvidas pelas organizações em relação à questão ambiental.

Primeiramente, estas Auditorias Ambientais tiveram lugar nas grandes organizações, notadamente nos ramos industriais com maiores repercussões ambientais, porém atualmente a maioria das empresas que têm problemas de geração de resíduos desenvolve seus próprios programas internos de Auditoria ou se vale de serviços de Auditoria Ambiental externa, executados por empresas especializadas (DONAIRE, 1995, p. 109 apud ROBERTO, 2005, p. 69).

De acordo com Braga et. al. (2005) apud Roberto (2005, p. 69), a auditoria ambiental é reconhecida como uma ferramenta para auxiliar o gerenciamento e a comunicação de desempenho de uma organização, sendo desenvolvida com os seguintes objetivos:

- Fornecer uma garantia aos executivos da organização quanto à conformidade com relação às exigências legais e procedimentos internos de uma boa prática de gerenciamento da organização;
- Avaliar os potenciais de passivos ambientais da organização e demonstrar as partes interessadas que está sendo realizado o gerenciamento efetivo das obrigações ambientais da companhia (BRAGA et. al., 2005, p. 293 apud ROBERTO, 2005, p. 69).

Segundo Donaire (1995) apud Roberto (2005, p. 70) a Auditoria Ambiental é de extrema importância para uma efetiva política de minimização de impactos ambientais das organizações e também da redução dos índices de poluição.

Sua execução constitui-se num critério essencial para que investidores e acionistas possam avaliar o passivo ambiental da empresa e fazer sua projeção para sua situação no longo prazo. Algumas empresas multinacionais estão adotando esta prática no Brasil, em decorrência da experiência desenvolvida nos EUA e na Europa, porém a perspectiva é que a Auditoria Ambiental seja adotada rapidamente, notadamente nas empresas que atuam em áreas densamente urbanizadas e com grande poder de mobilização política (DONAIRE, 1995 p.109 apud ROBERTO, 2005, p. 70).

Para Tachizawa (2002) apud Roberto (2005, p. 71), a Auditoria Ambiental de uma organização deve ser baseada na importância ambiental da atividade envolvida e nos recursos de auditorias anteriores.

6.6 Ecoeficiência

Segundo Roberto (2005, p. 72) o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, define a ecoeficiência como “a produção sustentável de bens e serviços úteis a sociedade, agregando valor através da busca pela redução de consumo de recursos naturais e da não geração de qualquer tipo de poluição”.

Para Vilhena; Politi (2000) apud Roberto (2005, p. 73) as organizações que através de investimentos para uma produção mais limpa, tem como principais objetivos na busca pela ecoeficiência: melhorar a situação econômica, reduzir os impactos ambientais, usar mais racionalmente suas matérias primas e energia, cuidar da saúde de seus colaboradores, reduzir os riscos de acidentes e melhorar sua relação com as partes interessadas.

Conforme Roberto (2005, p. 73), de acordo com a definição do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente de 1994, uma produção mais limpa, resulta na melhoria contínua dos processos industriais, produtos e serviços, visando diminuir o uso de recursos naturais, prevenir na fonte a poluição do ar, da água e do solo, assim, minimizar os riscos aos seres humanos e ao meio ambiente.

6.7 LCA-Análise do Ciclo de Vida

Segundo Vilhena; Politi (2002) apud Roberto (2005, p. 73) a LCA (Análise do Ciclo de Vida) é utilizada para prognosticar e comparar os impactos ambientais de um produto ou serviço, analisando cada estágio do ciclo de vida, desde a extração da matéria prima, distribuição, utilização, reutilização, reciclagem, até a disposição final.

Para Braga et. al. (2005) apud Roberto (2005, p. 74), esta análise do ciclo de vida possibilita as organizações a identificar e avaliar as oportunidades de diminuir os impactos ambientais. Então o processo de análise do ciclo de vida é observado desde o “nascimento” até a sua ‘morte”, conceito conhecido como “Do Berço ao Túmulo”.

6.8 A Teoria dos Três R's

De acordo com Vilhena; Politi (2000) apud Roberto (2005, p. 75), a Teoria dos Três R's se baseia em três princípios:

1. Reduzindo: organizar etapas de descarga e estoque, pesquisar e desenvolver novos produtos e processos, regulação e manutenção de máquinas e equipamentos, otimização da utilização de papéis para fotocópias, estruturar a cozinha e a oferta de alimentos para reduzir os desperdícios nos refeitórios.
2. Reutilizando: encaminhar de volta ao fornecedor sempre que possível tonéis, barris, vidros, entre outros; reutilizar papéis como rascunho, encaminhar cartuchos de impressoras para as empresas licenciadas pelos órgãos ambientais para recarregá-los.
3. Reciclando: coletar seletivamente e enviar para recicladores, papéis, embalagens, lâmpadas de vapor de mercúrio e sódio para as organizações que façam à retirada de gases e etc.

6.9 Indicadores Ambientais

Segundo Tachizawa (2002) apud Roberto (2005, p. 82), Indicadores Ambientais é o impacto do empreendimento da organização sobre o ambiente da região afetada.

De acordo com Boog; Bizzo (2005) apud Roberto (2005, p. 82), o Relatório da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, definiu o Desenvolvimento Sustentável como: “é aquele desenvolvimento que atende as demandas da geração presente sem comprometer as oportunidades das gerações futuras”.

Após a Conferência Mundial para o Meio Ambiente – Rio 92, o desenvolvimento sustentável se consolidou como o grande destaque na luta pelas causas ambientais, e poderá acontecer de forma cada vez mais eficaz se forem utilizados parâmetros confiáveis para as medições das ações que indicam seu desempenho. (BOOG; BIZZO, 2005 apud ROBERTO, 2005, p. 82).

O CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro e o Desenvolvimento Sustentável) formulou uma proposta de estabelecimento de formas de medição de desempenho ambiental:

As atuais metodologias contábeis ainda se restringem aos dados microeconômicos, sem valorar aspectos ambientais e sociais. O mesmo ocorre em alguns países onde os sistemas de contas nacionais não captam ainda os custos ambientais gerados pelo uso do capital natural. Num futuro muito próximo, no entanto, isso vai mudar. Estudos estão sendo feitos sobre a melhor maneira de sistematizar a contabilidade ambiental nos países. Para isso, será preciso que as unidades produtivas forneçam os dados desagregados dos indicadores. Ao estimar o consumo de capital natural, gera-se um indicador de quanto da sustentabilidade está sendo trocada por consumo presente. Este indicador pode orientar os esforços de investimentos ambientais necessários para manter um nível sustentável de capital natural.

Afirma Boog; Bizzo (2005) apud Roberto (2005, p.85) que é importante que as organizações utilizem indicadores que mostrem sua eficácia como instrumentos de gestão ao apresentar de forma clara as condições

operacionais e ambientais, direcionando seus esforços para ações preventivas e corretivas ambientalmente corretas.

De acordo com os autores defensores do meio ambiente existem vários fatores que influenciam diretamente no cotidiano de nós seres humanos e também na fauna e flora do planeta e um deles é tratado no capítulo a seguir: as mudanças climáticas.

7. MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Segundo Dallas (2009, p. 6) os resultados obtidos com as mudanças climáticas podem acabar com tudo que o mundo conquistou, sendo que, o alto nível de dióxido de carbono que está na atmosfera, pode causar efeitos catastróficos, como a destruição de recursos e ecossistemas, falta de alimentos, água potável, entre outras.

Dallas (2009, p. 22) afirma ainda que o conhecimento das conseqüências da mudança climática irá moldar as ações das pessoas, fazendo com que saibam lidar com o maior desafio do mundo neste século.

7.1 Mudança Climática ou aquecimento global – Qual é a diferença?

Mudança climática é qualquer alteração substancial nas medições do clima (temperatura, precipitação, vento ou outras variáveis) que dura por um período longo (uma década ou mais) e ocorre por causa de processos naturais ou das atividades humanas. (DALLAS. 2009, p. 7)

Já sobre o aquecimento global:

O termo aquecimento global serve para descrever o aumento médio da temperatura da atmosfera próxima a superfície da Terra, que também pode ocorrer por causas naturais ou pelas ações do homem. Portanto, aquecimento global é um aumento na temperatura, ao passo que mudança climática é um conceito mais amplo e indica que estão ocorrendo outras variações além do aumento da temperatura. (DALLAS, 2009, p. 8)

Dallas (2009, p. 8) afirma ainda que no consenso científico tanto a mudança climática quanto o aquecimento global levam as mesmas conseqüências horríveis.

7.2 O Protocolo de Kyoto

Conforme Dallas (2009, p. 22) para combater o aquecimento global é necessário que haja cortes nas emissões dos gases de efeito estufa, porém,

dar princípio a esses cortes não é fácil, diante das implicações que teria a economia.

Dallas (2009, p. 22) afirma que o Protocolo de Kyoto surgiu em 1997 para que fosse possível reduzir a emissão dos gases, assim, diminuindo o impacto do aquecimento global. Esse Protocolo requeria que as indústrias se comprometessem em diminuir os níveis de emissão em 5,2%. Em julho de 2001, 186 países assinaram o Protocolo.

Ainda segundo Dallas (2009, p. 23) Kyoto hoje, ainda é de grande importância para tratar o aquecimento global, porém terminará em 2012.

7.3 Poluição Significa Fracasso do Mercado

De acordo com Dallas (2009, p. 27) a sociedade em um modo geral, acaba saindo prejudicada quando às indústrias que fazem atividades poluidoras não são punidas. Impor restrições para as emissões de gases poluidores seria uma solução e isso pode ser feito através da “captura e comércio de carbono”, onde cada governo determina o limite de emissão de gases poluidores por lei, com o Protocolo de Kyoto.

Segundo Dallas (2009, p. 27) as indústrias diante dessa lei de limites, só poderiam aumentar a produção usando a energia de maneira mais eficiente, no entanto, ela poderia comprar créditos de carbono de outras organizações e isso certamente aumentaria a poluição.

Uma empresa não consegue crescer sem pagar um preço em carbono. No entanto, ela conta com um incentivo para se tornar mais eficiente no uso da energia, tanto para não ser obrigada a incorrer nesse custo quanto para realizar um ganho financeiro ao vender seus créditos de carbono num mercado aberto. Essa modalidade de negócio não só dá a uma empresa a opção de baratear o custo como também incentiva a busca por tecnologias inovadoras que diminuam a poluição. (DALLAS, 2009, p. 27)

7.4 O Verde está na Moda

De acordo com Dallas (2009, p. 59) as organizações têm o conhecimento de que hoje em dia muitas empresas e consumidores que são ambientalmente conscientes, pagam mais caro por produtos que são ecologicamente corretos.

Com a conscientização cada vez maior do público a respeito da mudança climática, espera-se que as companhias demonstrem ações ambientais mais eficientes, e esses esforços têm que ser comunicados a um público maior. [...] Como não existem obrigações precisas a cumprir, acaba sendo uma questão de interpretação. A não ser que sejam criadas normas estabelecendo padrões sólidos, há campo para as empresas empreenderem uma “lavagem verde” em seus projetos. (DALLAS, 2009, p. 59).

7.5 A Mudança deve ser vista como Oportunidade.

Conforme Dallas (2009, p. 64) as organizações devem visualizar a questão de mudança climática como uma oportunidade de ser diferente, transformando o ambiente de trabalho em um lugar mais saudável, examinando seus processos e desenvolvendo inovações.

Segundo Dallas (2009, p. 64) “A mudança climática pode favorecer a entrada de uma companhia em determinado setor ou propiciar vantagens sobre seus concorrentes”.

À medida que as alterações climáticas acontecem e surge mais informação, as posições e opiniões variam. A única constante parece ser a mudança. É exatamente aí que a oportunidade aparece, na forma de uma estratégia - um plano de ação – para lidar com os impactos dessa mudança. Aqueles que inovarem, tiverem idéias e estiverem preparados para abrir caminho através dessa complexidade serão recompensados. (DALLAS, 2009, p. 60)

Dallas (2009, p. 60) afirma que “A mudança climática representa um ensejo para exercer um impacto positivo em muitas áreas e fazer diferença em relação ao problema mais desafiador do mundo”.

“A única pergunta é: o que fazer? A Terra e sua atmosfera são a gaiola, nós somos os ratos de laboratório e, se errarmos na primeira tentativa, não haverá oportunidade para repetirmos o estudo.” (PETER DOHERTY, Vencedor do Prêmio Nobel de Medicina de 1996 apud DALLAS, 2009, p. 72).

Pensadores como Peter citado acima são as “almas” das questões socioambientalmente responsáveis. A seguir os maiores autores sobre a sustentabilidade.

8. OS MESTRES DA SUSTENTABILIDADE

Segundo Mazur e Miles (2010, p. XIX) existem diversas idéias e argumentos que mostram os perigos que corremos no mundo atual, não somente os humanos, mas, a Terra e diante disso não podemos apenas parar e torcer para que tudo se resolva, temos que simplesmente mudar nossas atitudes. Continua dizendo que “não apenas precisamos parar de prejudicar o meio ambiente como também temos que tentar reverter o estrago feito ao planeta.”.

Mazur e Miles (2010, p. XIX) alegam que é preciso mudar os comportamentos coletivamente, principalmente nas empresas, pois há muitas oportunidades para se tornar melhor e mais importante se ela se preocupar com o meio ambiente, e assim ajudar a fazer da Terra um lugar melhor para se viver.

8.1 Ray Anderson

Ray Anderson segundo Mazur e Miles (2010, p. 01) é o fundador da Interface nos EUA que é a maior produtora mundial de carpetes, e em 1994 se deparou com a visão ambiental da companhia, e Ray a partir de então está percorrendo o caminho para eliminar todos os impactos negativos que sua organização possa causar no meio ambiente. Hoje em dia, Ray é um dos palestrantes nos assuntos ambientais mais procurados.

Ray apud Mazur e Miles (2010, p. 03) conta que em 1994 seus clientes começaram a questionar o que a Interface estava fazendo sobre a questão do meio ambiente e foi então que ele percebeu a importância disso, pois ficou sem resposta. Para acabar não perdendo seus clientes e até mesmo se diferenciar de seus concorrentes, começaram a se preocupar com o assunto.

Criamos uma força-tarefa composta de pessoas de nossas divisões ao redor do mundo para ver o que poderíamos fazer. E os organizadores da força-tarefa me pediram para lançá-la como um discurso inaugural sobre minha visão ambiental. [...] Como não tinha a visão que sabia que eles esperavam (tinha consciência de que apenas me submeter à lei não era uma visão), fiquei muito preocupado sobre o que dizer. [...] (RAY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 4).

Alega Ray apud Mazur e Miles (2010, p. 5) que chegou até ele a informação de que o consultor ambiental de um de seus clientes após ter rejeitado todas as suas propostas disse a uma de suas gerentes de vendas “Chega, a Interface simplesmente não entende”. Ray questionou, “não entende o quê”?

Ainda segundo Ray, essa mesma gerente de vendas o enviou um livro, onde lendo começou a perceber que o maior culpado pelo declínio do Planeta é o Sistema industrial, e diz que:

A forma como produzimos as coisas, o sistema linear, -pega-faz-joga fora-, de que todos nós fazemos parte – escavar a Terra e transformá-la em produtos que em muito pouco tempo viram sobras ou entulhos para o lixão. (RAY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 5).

Ray apud Mazur e Miles (2010, p. 5) continua dizendo que a única instituição no Planeta que é apta, poderosa e rica o bastante para conseguir mudar a situação é a mesma que causa o problema, ou seja, a instituição dos negócios. Ray alega que isso o fez levar sua empresa a caminhar para a sustentabilidade e além.

O que fizemos foi perguntar como isso se aplicava a nós. E concluímos que, para nós, sustentabilidade significa tomar da Terra apenas aquilo que é natural e rapidamente renovável – nem uma gota a mais de petróleo – e não causar danos à biosfera. Isto é sustentabilidade para nós. (RAY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 11 e 12).

Ray apud Mazur e Miles (2010, p. 13) expressa que se as pessoas se organizassem e se unissem se tornariam a força mais poderosa, pois as

empresas iriam fazer o máximo possível para atender as exigências dos clientes.

Em nossa experiência, o exemplo de negócio é bastante claro. Nossos custos caem, não aumentam. Temos que esquecer o mito de que é necessário fazer uma escolha. A escolha entre meio ambiente e economia falsa. Nossos produtos são os melhores que já produzimos. Quando nossos projetistas começaram a desenhar produtos pela ótica da sustentabilidade, um mundo novo se abriu. Tem sido uma mola propulsora da inovação. Ninguém poderia ter previsto. Foi uma surpresa total. Por isso, nossos produtos são inovadores e são os melhores do mundo em nosso segmento. Nossos funcionários estão engajados em torno de um objetivo superior comum. (RAY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 14 e 15).

8.2 James Cameron

Segundo Mazur e Miles (2010, p. 21) James Cameron é fundador, diretor executivo e vice-presidente da Climate Change Capital (CCC), que é uma empresa de consultoria e gerenciamento de investimentos, sendo especializada em oportunidades geradas pela transição global para a economia de baixa emissão de carbono, ou seja, a CCC investe nas empresas que se preocupam com o combate ao aquecimento global.

Nosso modo de aplicar o princípio foi muito eficiente: não esperar até ficar provado, sem sombra de dúvida, de que houve uma mudança climática catastrófica porque nesta ocasião já teria sido demasiado tarde. A estratégia era mostrar a evidência, intervir cedo e evitar o risco, porque se estaria enfrentando um perigo sério e irreversível. (RAY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 32).

Alega James que as evidências físicas de mudanças climáticas deixa claro que o mundo está passando por perdas catastróficas e ao longo dos próximos anos sofreremos grandes perdas econômicas e diante disso, a única alternativa é nos direcionar para desenvolver soluções para o problema.

A liderança, ainda segundo James, é quem deveria impulsionar a atitude de mudança, sendo o espelho para as outras pessoas e assim mostrando que não será fácil, porém será compensador.

8.3 Paul Dickinson

Segundo Mazur e Miles (2010, p. 41) Paul Dickinson é presidente da Carbon Disclosure Project (CDP) que tem como objetivo aproximar investidores para trabalharem juntos na solução de problemas relacionados à mudança climática, sem fins lucrativos e que apresenta ao mercado global dados sobre a mudança climática.

De acordo com Mazur e Miles (2010, p. 41) Paul também é fundador da Eyenetwork, um sistema de vídeo conferência, onde as empresas podem se comunicar com seu cliente sem sair do escritório e isso está ligado à estratégia de proporcionar uma remissão das emissões corporativas geradas pelas viagens.

Pendurei na minha parede um gráfico extraído de um documento da administração Clinton chamado "O Protocolo de Kyoto e as políticas presidenciais para abordar a mudança climática." É o famoso gráfico de emissão de CO₂ e da mudança da temperatura durante 150 mil anos, onde se percebe as duas curvas evoluindo em compasso e, repentinamente, a de CO₂ subindo dramaticamente. Sabemos que a da temperatura também deve, obviamente, seguir. Depois de ele ficar pendurado lá por duas semanas, tomei a decisão, no começo de 2000, de passar o resto da vida trabalhando com mudança climática, o que continuo fazendo. (RAY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 46).

Ainda segundo Paul seria um erro terrível não dar valor a séria situação que seria caso a mudança climática começasse a acontecer em uma velocidade que não conseguíssemos escapar e nem achar uma solução para retardá-la. A combinação dos fatores, liberação de metano do permafrost (camada de terra congelada) aumento de calor por redução do efeito albedo (radiação solar refletida pelo gelo) isso devido à redução de capas polares, a diminuição da floresta amazônica, pode gerar mudanças dramáticas.

O impacto na produção de alimentos pode ser totalmente devastador, espetacular e, em termos claros, catastrófico. Nessas circunstâncias não se tem idéia do número de pessoas que poderia perecer, mas certamente ele seria muito superior ao total de vítimas de todas as guerras já havidas. Acho que, em resposta a este tipo de situação, não está fora de propósito dedicar-se à tarefa absolutamente urgente de proteger essa geração desavisada da (gostaria de poder usar uma palavra menos carregada) carnificina com que se deparam seus filhos. (PAUL apud MAZUR & MILES, 2010, p. 47).

Paul apud Mazur e Miles (2010, p. 53) diz que o mais interessante nos negócios é que não tem ideologias, isso sem incluir o dinheiro, mas se houver uma maneira de mostrar que é possível ter mais lucro salvando nosso Planeta, as empresas irão querer resolver isso “rapinho”. Então é preciso que o consumidor acorde e pare de gastar dinheiro com sua própria ameaça, o que não deve ser muito difícil.

8.4 John Elkington

De acordo com Mazur e Miles (2010, p. 61) John Elkington é sócio fundador e diretor da Volans, que tem como objetivo explorar, dar assessoria e criar soluções inovadoras para os grandes problemas que estamos passando no mundo. John expressa o seguinte:

Acho que sou identificado como um dos primeiros, dentre um grupo de poucos, que, muito cedo, na metade dos anos 1970, se interessou pela área de negócios e mercados. Não se tratava de pensar nas empresas como um tipo de Gulliver, que deveria ser amarrado por uma série de regras e regulamentos. Estava mais ligado ao modo de inspirar as empresas, como motivá-las e incentivá-las para que se tornassem criativas ao invés de defensivas sobre aspectos como o meio ambiente. (JOHN apud MAZUR & MILES, 2010, p. 62).

John apud Mazur e Miles (2010, p. 70) diz que a sustentabilidade é como uma bússola que nos mostra a direção, se não agirmos e continuarmos a seguir o mesmo caminho iremos “cair no lodo da destruição ecológica”. E continua dizendo que as organizações precisam ficar mais preocupados, pois a população está aumentando, mas o nosso mundo está aos poucos se desfazendo, então é preciso criar estruturas de negócios, modelos empresariais, econômicos e tecnologias que sejam transformadores, ou seja,

não devemos apenas criar tecnologias que irão prejudicar menos, mas sim corrigir e restaurar.

Afirma John que os governos são de extrema importância e já ajudariam da seguinte forma:

Eles podem investir dirigindo infraestrutura científica e tecnológica. Uma vez que a humanidade se concentra cada vez mais nas megacidades, um dos aspectos mais importantes vai ser cuidar de toda essa infra-estrutura. Não apenas em termos de fábricas e usinas, mas em como fazer o esgoto, o suprimento de água e o ar condicionado funcionarem de modo apropriado. (JOHN apud MAZUR & MILES, 2010, p. 75).

8.5 Gary Hirshberg

Gary Hirsberg segundo Mazur e Miles (2010, p. 129) é Presidente e Diretor executivo da Stonyfield Farm, maior produtora do mundo de iogurte orgânico, onde desde que foi fundada em 1983, seguiu o princípio de “fabricar um produto de qualidade e ter lucro sem prejudicar o meio ambiente”, e uma de suas missões é servir de exemplo para as outras organizações, mostrando que é possível obter lucro sendo ambientalmente responsável.

Estamos passando por uma emergência planetária. E ninguém tem a opção ou escolha de ignorar, como temos feito por 100 anos, o impacto de nossa economia sobre o planeta. Então mudei total e forçosamente para insistir no fato de que esta é uma agenda lucrativa. É um meio de ganhar mais dinheiro e não apenas algo opcional, ético ou mesmo moral. Pelo contrário, é uma idéia de negócios bastante sólida. (GARY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 132).

Gary apud Mazur e Miles (2010, p. 139) afirma que no início foi difícil convencer as pessoas, colegas e funcionários de que o negócio de sustentabilidade poderia trazer uma vantagem competitiva, sendo que em todas as decisões que teriam que ser tomadas, tinham que manter o compromisso ecológico.

Não acho que a sustentabilidade seja a melhor palavra. Fazem 25 anos que procuro uma melhor, mas ainda não encontrei. Porém, ela não resume exatamente o que queremos dizer. Estamos falando da vida na Terra como a conhecemos. Estamos falando de um ritmo de evolução completamente fora do padrão natural, e que também é literalmente devastador para milhões de espécies. (GARY apud MAZUR & MILES, 2010, p. 141).

Ainda de acordo com Gary, agora a meta principal é desenvolver o quanto antes soluções para as pessoas que tomam as decisões, mostrando um caminho de como combater esta situação.

8.6 David King

Segundo Mazur e Miles (2010, p. 170) David King é Diretor da Smith School of Enterprise and Environment da Universidade de Oxford, onde são localizadas pesquisas para localizar soluções para o setor privado referente os problemas ambientais, ou seja, atrai estudantes que se tornarão líderes empresariais preocupados com os desafios ambientais.

[...] Smith School é algo que pode servir como um laboratório de futuros, no qual gerenciamos uma série de programas de estudos. Estou estabelecendo um conselho de associados, e os membros estão trabalhando comigo em programas de trabalho do que queremos estudar. Todos estão ligados a desafios ambientais, e o resultado do processo será de interesse direto de nossos sócios. (DAVID apud MAZUR & MILES, 2010, p. 172).

David apud Mazur e Miles (2010, p. 180) alega que a sustentabilidade é deixar para nossas gerações futuras um planeta no bom estado de produtividade em que herdamos.

Os governos podem fazer muita coisa em uma democracia. Em termos de liderança em temas como esse, eles precisam ser incentivados pela população. Do mesmo modo, as empresas precisam de regulamentação dos governos; elas precisam das políticas de preços dos governos em relação às obrigações quanto ao dióxido de carbono ou ao uso de energias renováveis, e assim por diante. E elas também precisam trazer consigo o público consumidor. Portanto, todo este assunto está interconectado. (DAVID apud MAZUR & MILES, 2010, p. 180).

David continua dizendo que, o trabalho para combater os problemas ambientais que estamos passando não pode ser feito em apenas um país, mas deve ser um trabalho onde haja a união de todos.

As companhias que começarem a empregar tecnologias de baixo carbono e abandonar tecnologias de alto carbono sabem que vão ter benefícios. Além disso, todos os países terão que introduzir regulamentações para permitir o uso de tecnologia alternativa. (DAVID apud MAZUR & MILES, 2010, p. 180).

9. COLETA DE DADOS

A presente pesquisa caracterizou-se exploratória descritiva, onde foi realizado um estudo de caso obtendo informações sobre a história da organização, mostrando seu modelo de gestão quanto à sustentabilidade, sua preocupação com inovação, suas parcerias e sobre seu Instituto Ecofuturo. O questionário também se caracterizou na pesquisa, sendo que foram aplicadas perguntas abertas referente liderança e sustentabilidade a Gerente Sustentável da organização.

Através destas fundamentações, foi possível conseguir embasamento sobre o nível de entendimento de um líder sobre o assunto e como ele pode incentivar sua equipe a se tornar socioambientalmente responsável, ou seja, quais atitudes ele deve tomar para que a organização alcance um futuro sustentável e diminua seus custos.

O questionário é composto de perguntas exploratórias no intuito de verificar o grau de conscientização da organização a respeito da questão da sustentabilidade.

Através destes levantamentos de dados, foi demonstrado que um líder pode ter influência em relação aos colaboradores no que se diz respeito à sustentabilidade empresarial.

9.1 Suzano Papel e Celulose Ltda.

A empresa foco de nosso estudo de caso é a Suzano Papel e Celulose, onde realizamos a coleta de dados através de documento indireto, sendo o site da Empresa e de um questionário que se encontra em Apêndice A. É uma multinacional no ramo de fabricação de celulose e papel, que realmente se preocupa com as questões socioambientalmente responsáveis, por isso, escolhemos esta empresa para fazer parte do nosso trabalho de conclusão de curso, pois atua nestes movimentos muito antes de existir tanta preocupação nas conservações ambientais e na ajuda comunitária, conforme informa em seu próprio relatório anual de sustentabilidade, que expõe por completo tudo o que a empresa fez no ano anterior em respeito à sustentabilidade, sociedade, financeiramente, entre outros.

A Suzano, segundo seu site, atua no mercado desde 1902, onde seu fundador foi Leon Feffer, (foi pioneiro na fabricação de celulose de eucalipto), tornando-se uma das principais atuantes nesta área. A razão na qual o projeto está sendo desenvolvido na área é devido sua grande atuação na gestão sócio-ambientalmente responsável desde o começo do século XXII, com o modelo de gestão corporativa da sustentabilidade:

Nossa trajetória tem sido marcada pela capacidade de inovar, de assumir riscos e ousar na proposta de novos modelos de negócio e produtos, na busca de soluções geradoras de valor para a organização e a sociedade. Para manter a competitividade aliada a esse perfil, difundimos práticas sustentáveis nos vários níveis da organização. Investimos na construção de relacionamentos duradouros, marcados pelo respeito e confiança recíprocos, com colaboradores, consumidores, clientes, fornecedores, comunidades e demais públicos do nosso relacionamento. (Site da SUZANO PAPEL E CELULOSE)

De acordo com o site da Suzano, a empresa possui um código de conduta para os participantes de seu grupo, onde a questão do desenvolvimento sustentável é abordada de forma bem explícita e exposta, deixando bem claro sua posição quanto à sociedade e a governança corporativa que significa: “[...] Conjunto de práticas baseadas na transparência,

igualdade e responsabilização pelos atos ou assuntos relativos à administração de uma organização, com o objetivo de otimizar os resultados ao proteger todas as partes interessadas [...]”, também atua de forma bastante ordenada na ação dos colaboradores.

A proposta de conduta da empresa a respeito de desenvolvimento sustentável é a seguinte:

- Buscamos o uso consciente dos recursos naturais.
- Buscamos manter relações de respeito e cooperação com os consumidores, comunidades, fornecedores, governos e todas as partes envolvidas com as atividades do Grupo Suzano.
- Agimos de acordo com as normas e os princípios da livre concorrência, nos abstendo e trocar informações sensíveis com concorrentes que possam afetar a livre concorrência ou resultar em abuso de poder econômico.
- Incentivamos o exercício da cidadania e da atuação voluntária na comunidade.
- Respeitamos a tradição das comunidades que atuamos, identificando suas necessidades e promovendo ações que conduzam à melhoria de sua qualidade de vida, seu desenvolvimento econômico, social e cultural.
- Promovemos a preservação do meio ambiente e dos ecossistemas em nossas ações.
- Apoiamos políticas e práticas que promovam o desenvolvimento do país e o bem-estar social.
- Estimulamos a adoção de boas práticas de responsabilidade socioambiental por parte de nossos parceiros, fornecedores e clientes. (Site do PORTAL DO VOLUNTÁRIO).

A Suzano papel e celulose está adaptada para ajudar na contribuição das oito metas do milênio que foi instituído pela ONU (Organização das Nações Unidas). De acordo com o site do portal do voluntário, essas metas foram consolidadas em 2000, onde estavam presentes 192 delegações de todas as partes do planeta, e se chegou a um consenso sobre a constituição da Declaração do Milênio que basicamente defende que o mundo tem condições de colaborar para que haja um reconhecimento em consideração aos países pobres, que antes não eram impostos. Dentre as metas estão:

- Erradicar a extrema pobreza e a fome
- Atingir o ensino básico universal
- Promover a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher
- Reduzir a mortalidade infantil

- Melhorar a saúde das gestantes.
- Garantir a qualidade de vida e respeito ao meio ambiente
- Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento (Site do PORTAL DO VOLUNTÁRIO).

A respeito da meta de sustentabilidade ambiental, o site portal do voluntário, afirma que existem etapas de ações empresariais e associativas junto aos governos, com o seguinte plano:

- Apoio a iniciativas na implementação de práticas ambientais sustentáveis e responsáveis, através da conscientização e disseminação das informações nas escolas, comunidades, empresas;
- Programas de mobilização coletiva para estímulo à reciclagem e reutilização de materiais;
- Ações de Voluntariado na comunidade com vistas à educação e sensibilização da população, com interferência direta nas associações e órgão representativos, escolas, parques, reservas, etc.;
- Suporte a projetos de pesquisa e formação na área ambiental;
- Promoção de concursos internos ou locais que estimulem o debate e a conscientização individual sobre o meio ambiente e a importância da colaboração de cada um;
- Desenvolvimento de programas parceiros no tratamento de resíduos procurando reverter o resultado em benefício de comunidades carentes. (Site do PORTAL DO VOLUNTÁRIO).

A Suzano tem muito interesse em contribuir na sustentação das metas do milênio, por isso implementa diversos tipos de programas de incentivos para a comunidade, dentre eles está o Instituto Ecofuturo que atua em programas assistenciais como o Ler é preciso, parque das neblinas (reserva de mata atlântica) e programa investimento sustentável.



Figura 7: Logomarca do Instituto Ecofuturo
Fonte: Site da empresa Suzano Celulose e Papel

9.1.1 Modelo de Gestão quanto a Sustentabilidade da Instituição Suzano.

Conforme mostra o site da Suzano a idéia de sustentabilidade inspira o Modelo de Gestão do Grupo, sendo que o presente e o futuro compõem suas estratégias, mostrando que: “O modelo procura conciliar crescimento e rentabilidade, competitividade e sustentabilidade do negócio. Essas premissas conferem consistência à gestão e qualidade à execução e implantação das estratégias”.

Afirmam, que quanto aos negócios procuram adapta-los aos aspectos relacionados à: “riscos empresariais, reputação da marca, sustentabilidade e planejamento estratégico.” Determinam critérios que dão prioridade para a sustentabilidade nos negócios, e desta forma, fazem uma relação com os impactos econômicos, sociais e ambientais, que revelam as estratégias de longo prazo e também o posicionamento competitivo.



Figura 8: Pilares da Gestão Suzano.
Fonte: Site da Suzano Papel e Celulose.

9.1.2 Inovação

A Suzano de acordo com seu site, realiza investimentos em pesquisa e desenvolvimento como estratégia competitiva, sendo que a inovação é um dos principais valores do Grupo. Esse princípio revela que “[...] tanto no desenvolvimento de novas matérias-primas, tecnologias e produtos como nos relacionamentos com nossos públicos prioritários. É um processo contínuo, que inspira o cotidiano das operações”.

Ainda de acordo com o site, o motivo de sempre investirem em pesquisas e desenvolvimento é para manter a atenção na competitividade, com produção em nível global e manutenção dos diferenciais no mercado nacional e internacional.

Projetos especiais nos garantem um posicionamento diferenciado e a identificação constante de novas oportunidades de negócio, em relação a novos produtos, aplicações e mercados e também na constante melhoria da qualidade dos nossos serviços. (Site da SUZANO PAPEL E CELULOSE)

9.1.3 Responsabilidade Socioambiental

A Suzano declara em seu site que tem compromisso, respeito e atenção com o desenvolvimento humano e a preservação do meio ambiente, uma história que está sendo construída a mais de oito décadas, sempre

acompanhando a evolução dos conceitos, da tecnologia e da gestão dos negócios.

Mais do que um conceito, responsabilidade socioambiental se traduz no exercício planejado de ações, estratégias e na construção de relacionamentos com a sociedade no sentido de perpetuar o equilíbrio entre a criação de valor, o respeito às pessoas e a preservação ambiental. (Site da SUZANO PAPEL E CELULOSE).

9.1.4 Parcerias Institucionais

De acordo com seu site, a Suzano possui parcerias institucionais que inspiram e ajudam na evolução dos relacionamentos com os diversos públicos, sempre com o compromisso de colaborar com o desenvolvimento de todos, acreditando que a administração precisa criar um diálogo contínuo com a sociedade, propondo soluções, recebendo críticas e sugestões, para assim melhorar cada vez mais. Desta forma, é possível se tornar um agente, transformando e desenvolvendo o Brasil.



Figura 9: Parceiros Institucionais da Suzano Papel e Celulose.
Fonte: Site da Suzano Papel e Celulose.

9.2 Instituto Ecofuturo



O Instituto Ecofuturo é uma inspiração da Suzano para o hoje e o amanhã, sendo uma organização não governamental criado por iniciativa da Suzano no ano de 1999 e é qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Este Instituto segundo o site da Suzano, tem a seguinte missão:

Promover a integração entre o homem e a natureza, por meio da educação ambiental. Temos como ideal conciliar o desenvolvimento econômico com desenvolvimento humano e conservação do meio-ambiente, incentivando a construção coletiva de uma cultura de sustentabilidade. (Site da SUZANO PAPEL E CELULOSE)

O Instituto, de acordo com o site da Suzano, possui parcerias com empresas, Poder Público, ONGs, Institutos de Pesquisas e Universidades nas áreas de educação e meio ambiente.

Acreditamos que a Educação e a Cultura são instrumentos indispensáveis para que as pessoas sejam capazes de compreender, criticar e melhorar a vida. É por meio da Educação que o Homem obtém acesso à palavra e, a partir dela, acessa todos os conhecimentos necessários para atuar de maneira consciente, autônoma e sintonizada com a promoção do desenvolvimento sustentável. (Site do INSTITUTO ECOFUTURO)

9.2.1 Programa de Investimento Reciclável do Instituto Ecofuturo

O Programa de Investimento Reciclável de acordo com o site do Instituto Ecofuturo, é uma parceria entre o Banco Real (do Grupo Santander Brasil), a Fundação Avina e a Suzano Papel e Celulose, com a coordenação do Instituto

Ecofuturo, priorizando a ajuda financeira e cursos de formação para profissionalização dos catadores de material reciclável.

Para acompanhar o desenvolvimento das cooperativas incluídas na iniciativa foi criado um comitê gestor composto por seis profissionais; quatro representando sua respectiva organização e outros dois ligados a movimentos formais de catadores. Entre as atribuições estão a discussão das diretrizes, acompanhamento de resultado das ações, prospecção de novos parceiros e deliberação sobre as instituições que serão apoiadas. (Site do INSTITUTO ECOFUTURO).

Segundo Paulo Groke, gerente de projetos ambientais do Ecofuturo, a importância deste projeto é que irá proporcionar as populações excluídas do mercado de trabalho a inclusão social, gerando assim trabalho e renda, e com isso, irão diminuir a quantidade de resíduos produzidos nas cidades que é um dos grandes problemas ambientais.

De acordo com o site do Ecofuturo, a Suzano Papel e Celulose:

Desde 2001, quando foi lançado o Reciclato®, papel adequado aos princípios socioambientais, a companhia tem contribuído com a profissionalização e o fortalecimento de cooperativas de catadores de material reciclável que, inseridas no contexto da indústria de reciclagem, tenham condições de gerar renda e trabalho e fornecer o material reciclável para a produção do Reciclato®. Composto de 75% de aparas pré-consumo e 25% de aparas pós-consumo, parte das quais adquiridas diretamente de cooperativas de catadores de material reciclável, o Reciclato® envolve hoje 85 cooperativas, cerca de quatro mil cooperados e 14 mil beneficiados indiretamente. (Site do INSTITUTO ECOFUTURO).

O Instituto Ecofuturo, de acordo com seu site, possui os seguintes reconhecimentos e premiações:

- **Projeto Social de Destaque** (Categoria Cultura), do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa – 2002.
- **Prêmio ECO** (Categoria Estratégia de Atuação Social), da AMCHAM - Câmara Americana de Comércio – 2003.

- **Prêmio LIF edição V** (Categoria Educação), da Câmara de Comércio França-Brasil – 2006.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Está evidente que nosso Planeta está sofrendo pelas atitudes que os próprios Homens fizeram e muitos ainda fazem contra o meio ambiente, mas, muitas pessoas já têm consciência do problema e também que é possível mudar a situação, através de mudanças de alguns costumes que temos. Várias organizações já se preocupam com o assunto e procuram adotar medidas de mudanças e melhorias, para fazer sua parte com o meio ambiente.

Dentro da organização o líder tem o dever de conseguir a confiança de seus subordinados, para ser influência e exemplo quanto seus hábitos e costumes, mostrando que a aplicação dos costumes sustentáveis no dia a dia trás melhorias, como um melhor ambiente de trabalho, mais limpo, sem desperdícios e claro estará colaborando com nosso meio ambiente. Outro importante papel de um líder é dar condições para que seus colaboradores possam adotar esses novos hábitos sustentáveis, e através disso poderão influenciar também as pessoas que fazem parte de sua vida.

É importante que a organização que tenha como objetivo ser reconhecida como ambientalmente sustentável, se preocupe sempre em aplicar palestras e programas para expor aos seus colaboradores a importância de ser sustentável, e como pequenas mudanças de costumes podem fazer diferença. Um fator essencial, é que os colaboradores sempre ganhem mais conhecimento sobre os deveres de sustentabilidade, através de projetos, campanhas, treinamentos, e assim se manterão sempre atentos para continuar com a postura ambiental.

Com a implantação da Sustentabilidade na Empresa, é certo que ela obterá um retorno financeiro, como por exemplo: economia de energia, economia de papel, cada colaborador deve ter seu próprio copo para não utilizar copos descartáveis, e ainda pode obter um retorno reaproveitando e reciclando materiais. Não podemos esquecer dos clientes, que cada vez mais se preocupam com a preservação ambiental, e diante disso preferem pagar até

mais caro por produtos de empresas que tenham consciência ambiental e que trabalham muito para buscar formas de produção que não agredam o ambiente.

A sustentabilidade só tem a trazer resultados positivos, além dos citados acima, se tornará uma empresa respeitada por ser ambientalmente responsável e a cada dia fará sua parte para tornar o mundo ambientalmente melhor.

APÊNDICE A

EMPRESA: SUZANO PAPEL E CELULOSE LTDA.

NOME DO PESQUISADO: Sr. Simon Mateus.

CARGO: Gerente de Tecnologia

Questionário apresentado ao Gestor

1- Como um gestor de negócios considerados sustentáveis, pode influenciar seus colaboradores em questões profissionais que envolvam resultados e meio ambiente?

Em primeiro lugar um líder influencia pelo exemplo, os hábitos e costumes, isto é a cultura corporativa das equipes e vem muito do posicionamento e das ações dos gestores, e em primeiro lugar, antes de tudo o líder tem que acreditar no que ele esta passando. O principal papel do líder é dar condições para que os liderados possam adotar posturas sustentáveis no seu cotidiano, e aqui é de uma forma holística. Você nunca pode impor nada principalmente nesta área, pois não interessa para a empresa que o colaborador tenha uma postura sustentável somente dentro da empresa, ele tem que levar novos hábitos, para a sua família e a sua comunidade. As ações, projetos e tudo mais que envolve a sustentabilidade tem que ser conduzido de forma participativa e amigável. Você só consegue mudar se o colaborador estiver envolvido e acreditar que este é o melhor caminho. As verdadeiras mudanças acontecem de dentro para fora. Toda campanha que vise uma mudança tem que acontecer em três etapas ou níveis. Em primeiro lugar você tem que descongelar o colaborador, isto é fazê-lo ficar propicio e suscetível às mudanças, em segundo você tem que introduzir as mudanças, os novos conceitos, em terceiro congelá-lo novamente com os novos paradigmas, e isto é trabalhoso e um jogo de paciência visto que cada um tem o seu tempo de mudança. A Suzano não só se preocupa em conscientizar os seus colaboradores, mas sim toda a cadeia sócio ambiental em seu entorno, principalmente no sul da Bahia, uma região, onde predomina uma população mais simples, muito carente em relação às questões sócio ambiental. Nós temos programas e projetos voltados inteiramente para a conscientização da

população, visando à questão de uma forma mais social. E cada vez mais a resposta esta sendo positiva. Também apoiamos e participamos de forma indireta de outras iniciativas da região voltadas para a sustentabilidade sócio ambiental. Nossos parceiros na questão: Instituto Ethos, The Global Compact, The Nature Conservancy, WWF, Conservação Internacional, MBC, entre outros tantos. É um trabalho global que envolve todos os moradores da região sendo ou não colaborador. É um verdadeiro trabalho de reeducação sócio ambiental, e isto leva tempo, é trabalho de “formiguinhas”.

2- A Gestão Sustentável tem sido muito discutida em todas as empresas que pretendem conquistar mais seus clientes ou mesmo preservar o futuro do planeta. Como é que o discurso de preservação e sustentabilidade estão inseridos no contexto do vocabulário dos colaboradores em geral?

Esta pergunta nos remete a um questionamento muito preocupante que é: Será que todas as empresas que se dizem preocupadas com o meio ambiente, que tem um modelo de gestão sustentável estão mesmo preocupadas com a questão, ou somente adotam esta postura por puro modismo? Particularmente tenho a certeza de que grande parte, infelizmente adota a postura de preservação ambiental, sustentabilidade, somente para obter lucros e não ficar mal vista perante a sociedade. Tenham certeza que estas empresas estão fadadas ao fracasso. Somente as empresas que realmente acreditam no que praticam vão poder usufruir do sucesso e da perenidade em seus negócios.

A maior contribuição para todos aqueles que convivem conosco em relação à sustentabilidade sócio ambiental é o exemplo, a postura, acreditar que podemos a cada pensamento, a cada dia, a cada ação tornar o mundo melhor, não só empresarialmente, mas principalmente ambientalmente.

3- Como o programa socioambiental é exposto aos colaboradores novatos? Há um programa de educação aos profissionais entrantes na corporação? Estes colaboradores realmente se apresentam como pessoas interessadas e integradas aos conceitos de sustentabilidade?

A Suzano tem um programa de integração para os novos colaboradores, onde é apresentado toda a empresa. Neste período há um grande espaço de tempo para quando da contratação de um novo colaborador.

4- A criação do Instituto Ecofuturo em 1999 teve sucesso no objetivo de adequar novos líderes ambientais? O que se espera do comportamento destes futuros incentivadores e conscientizadores?

O Instituto Ecofuturo é uma organização não-governamental criado por iniciativa da Suzano, qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

A missão do instituto Ecofuturo é promover a integração entre o homem e a natureza, por meio da educação ambiental. Buscar o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico com desenvolvimento e conservação do meio-ambiente, incentivando a construção coletiva de uma cultura de sustentabilidade. O instituto tem parcerias com empresas, poder público, ONGs, institutos de pesquisa e universidades na área sócio ambiental.

Entre tantas atividades esperadas dos conscientizadores ambientais, as principais são:

- Sensibilizar a comunidade em relação à necessidade da preservação ambiental;
- Prestar informações e orientações sobre o contexto ambiental, no qual se insere a comunidade;
- Contribuir na melhoria da qualidade ambiental;
- Orientar procedimentos, especialmente ambientais, adequados na construção de equipamentos comunitários e de moradias;

- Promover palestras para conscientizar as comunidades da necessidade de preservação ambiental.

5- Frente a visível preocupação declarada pela Empresa Suzano em relação à preocupação com a transparência de suas ações, divulgando suas realizações. Podemos compreender com isso que se trata de marketing social?

A Suzano enxerga e entende a liderança como uma consequência natural do seu pioneirismo. O sucesso e a liderança vêm de forma natural através de ações tomadas no seu dia a dia. A Suzano tem uma preocupação muito grande em se desenvolver sem agredir a natureza. A empresa tem plena consciência que a natureza do seu negócio se não bem administrada, com muito cuidado e carinho pode causar diversos danos a sustentabilidade ambiental. Desde a sua criação a Suzano busca formas de desenvolvimento sem agredir a natureza, esta no seu DNA ter este compromisso. Ela foi à pioneira em utilizar o eucalipto como forma de não agressão a florestas naturais. Entre tantas certificações ambientais, a Suzano foi à pioneira na certificação do Conselho Brasileiro de Manejo Florestal - FSC Brasil é uma organização não-governamental, independente e sem fins lucrativos, reconhecida como uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e com cadastro no CNEA (Cadastro Nacional de Entidades Ambientais). Outra grande preocupação e fruto de grandes investimentos em pesquisa é o processo produtivo de papel e celulose, onde se procura novos produtos e novas formas de produção que diminuam os impactos sob a natureza.

6- Como é que a corporação implementa o pensamento voltado a sustentabilidade aos seus funcionários?

A Suzano mantém campanhas e programas constantes visando à mudança de hábitos dos seus colaboradores. O intuito não é só mudar os hábitos dos colaboradores, mas sim da sua família, do seu grupo de amigos, enfim da comunidade onde este colaborador esta inserido. A Suzano promove cursos e

palestras, como também apóia iniciativas que visem uma busca constante da melhoria ambiental e sustentação sócio ambiental.

7- No momento de contratar um novo colaborador para fazer parte do grupo, procuram se preocupar em saber se a pessoa já tem conhecimento sobre os assuntos ligados a sustentabilidade?

Este item não é um critério excludente durante uma seleção de um novo colaborador, mas pode ser um fator de desempate. No período de integração a Suzano dedica uma grande parte do tempo em ambientar os novos colaboradores nos programas de sustentabilidades da empresa. É de fundamental importância que o trabalho de conscientização seja feito logo no início, pois a adaptação e a interiorização se tornam mais rápida.

8- É realizado na organização algum tipo de treinamento para que os colaboradores sempre ganhem mais conhecimento a respeito dos deveres sustentáveis?

A Suzano sabe que somente com projetos, campanhas e treinamento constantes se consegue conhecimentos necessários para uma mudança de hábitos essenciais em relação a uma nova postura ambiental. O seu público alvo não é somente os seus colaboradores, mas sim toda a comunidade entorno.

9- O processo de coleta seletiva de lixo passa por algum tipo de auditoria ou separação previa antes do total descarte? Como é feito isso?

A Suzano tem espalhado por suas unidades locais de depósito de materiais como baterias, pilhas e demais produtos com forte impacto negativo na natureza. Também pratica a seleção do lixo, com locais para o lixo orgânico, vidros, papéis e plásticos.

10- Na embalagem dos produtos, é utilizada a rotulagem ambiental, ou seja, o selo verde, para que o consumidor tenha consciência de que a organização se preocupa com o meio ambiente? Isto tem ajudado a divulgar o pensamento

sócio-ambientalmente sustentável? De que forma isto tem tido uma medição para avaliar seus resultados?

Sim. Cada vez mais os seus clientes sejam no atacado ou no varejo buscam empresas que se preocupam com a preservação ambiental. Isto faz parte do negócio, ela precisa mostrar ao público em geral que ela tem consciência ambiental e trabalha muito para buscar formas de produção que cada vez menos agridam o meio ambiente. Ela precisa ter um retorno financeiro, isto faz parte do desenvolvimento empresarial com a preocupação sócio ambiental.

11- Há uma avaliação econômica financeira nas atividades praticadas? Quais foram seus resultados?

Esta não é uma preocupação da Suzano. Ela investe pesadamente na preservação e sustentação ambiental, por que entende que isto é extremamente necessário e fundamental importância para todos nos possamos ter um mundo melhor. De qualquer maneira é inegável que haja um retorno que financeiro, mas é difícil de mensurar, pois o retorno vem em forma de melhorias de processos e reciclagens. É um retorno lento.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J. Bass, BM. **Transformacional Liderhip**, charisma and beyod: New York Universty, 1985

BARBOSA, Marco Antonio. 1000 empregos verdes. **Revista Você S/A**, São Paulo: Abril, edição n. 136, p. 122-34, out. 2009.

BELTRAMINI, Luiz. Quem é racional no consumo, poupa e agride menos o meio ambiente. **Jornal da Cidade**, Bauru, 14 fev. 2010. Cad. Geral, p. 4.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração de Sentido**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BISPO, Patrícia. **Dicas de Reciclagem no Ambiente de Trabalho**. Site RH.com.br Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Dicas/6144/dicas-de-reciclagem-no-ambiente-de-trabalho.html> Acesso em 06. mar. 2009.

BISPO, Patrícia. **Como difundir a sustentabilidade junto aos colaboradores**. Site RH.com.br Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Materia/6520/como-difundir-a-sustentabilidade-junto-aos-colaboradores.html> Acesso em 10. abr. 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DALLAS, Nick. **Como tornar sua Empresa Ecologicamente Responsável**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

D'AVIGNON, Alexandre. **Normas ambientais ISO 14000: como podem influenciar sua empresa**. Rio de Janeiro: CNI, DAMPI, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A.Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

INSTITUTO ECOFUTURO. Disponível em: <http://www.ecofuturo.org.br/> > Acesso em 22 de set. de 2010.

MAGALHÃES, Luana Cristina de Lima. **Quais são as características de um Líder Sustentável.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/quais-sao-as-carateristicas-de-um-lider-sustentavel/23701/>> Acesso em 25. fev. 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAZUR, Laura & MILES, Louella. **Conversas com os Mestres da Sustentabilidade.** São Paulo: Gente, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELLOS, Isabelle Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PORTAL DO VOLUNTÁRIO. Disponível em: <<http://portaldovoluntario.org.br/blogs/54329/posts/59>> Acesso em: 23 set. 2010.

PORTO, Joana. Bom para você, bom para o planeta. **Revista Você S/A**, São Paulo: Abril, edição n. 136, p. 122-76; 78 out. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Kall, 2002.

ROBERTO, Sabrina Oliveira. **Relações Públicas e Gestão Ambiental no atual Contexto Organizacional.** Bauru: USC, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. Disponível em: <http://www.suzano.com.br/portal/> > Acesso em: 22 set. 2010

VANGEVALDO. **Liderança é Motivação.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-motivacao/21818/>> Acesso em: 17 nov. 2009

WEINER, B. **Uma Teoria da Motivação para algumas experiências de sala de aula.** Tradução de Terezinha Pancini de Sá e M. R. Maluf. Psicologia da Educação. São Paulo: PUC, 1984.

