MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO

AULA 6

Profª Herminda A. Bulhões S. Hashimoto

CONVERSA INICIAL

Nesta aula o tema central que abordaremos é ambiente organizacional. Para nos aprofundarmos nesse assunto, veremos os seguintes temas:

1. Ambiente em contexto contemporâneo;
2. Governança corporativa;
3. Administração intercultural;
4. Interculturalidade de globalização;
5. Gestão ambiental.

CONTEXTUALIZANDO

As organizações não funcionam de forma isolada no mundo, mas operam e estão inseridas em um meio ambiente no qual outras organizações e empresas também fazem parte.

O ambiente é tudo o que envolve uma organização. É por meio dele que as empresas obtêm seus insumos e recursos para realizar suas atividades e é para esse ambiente que elas produzem seus produtos e serviços.

Empresas e organizações sofrem diretamente com influências e interferências do ambiente, essencialmente pelas mudanças constantes nos aspectos sociais, econômicos e políticos.

Vídeo

Para introduzir o foco central desta aula, assista ao vídeo “Ambiente Organizacional e Responsabilidade Social”. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=n_63X1kF1BA. Acesso em: 24 mar. 2019.

TEMA 1 – AMBIENTE EM CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

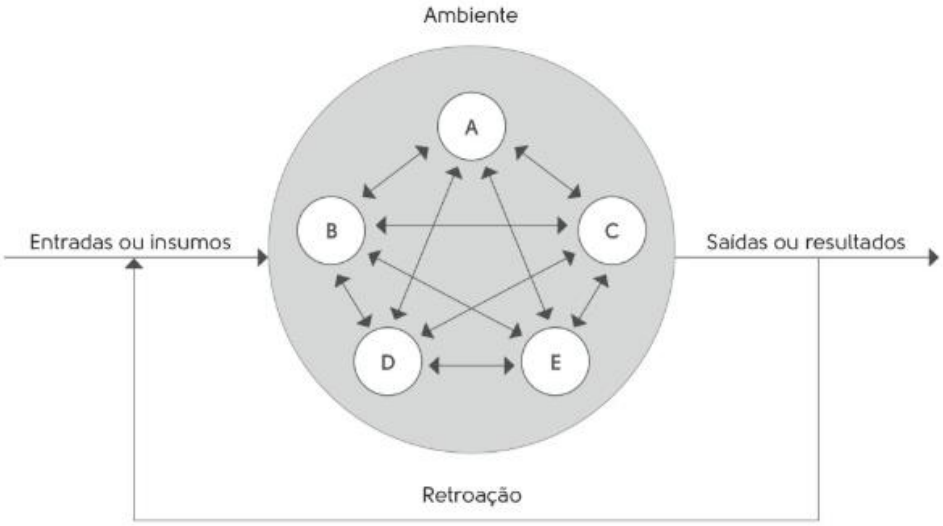
As organizações são vistas como sistemas compostos por diversos subsistemas, que são seus departamentos, equipes, divisões etc. Porém, elas estão inseridas em um grande sistema, que é a sociedade.

Segundo Chiavenato (2014, p. 65-66), todo sistema possui elementos básicos, que são:

- **Entradas ou insumos (*inputs*)**: o sistema importa e recebe insumos do ambiente, como recursos, energia e informação, para lhe proporcionar os meios necessários ao seu funcionamento.

- **Saídas ou resultados (*outputs*)**: as entradas devidamente processadas e transformadas em resultado são exportadas de novo ao ambiente na forma de produtos ou serviços, energia ou informação.
- **Subsistemas**: são as partes do sistema que processam toda a atividade e o constituem. Em uma organização os subsistemas podem ser departamentos ou divisões; no corpo humano podem ser o sistema digestivo, respiratório etc. A divisão do trabalho exige a especialização das partes do sistema. Os subsistemas são ligados e integrados por meio de uma rede de comunicações.
- **Retroação (*feedback*)**: é o efeito de retorno da saída sobre a entrada do sistema, no sentido de regulá-la ou mantê-la dentro de certos parâmetros (aumentá-la por meio da retroação positiva ou reduzi-la pela retroação negativa). A retroação realimenta o sistema com informação de retorno.
- **Limites ou fronteiras**: constituem a separação entre a organização e o ambiente que a envolve externamente. As fronteiras representam a periferia da organização que se relaciona com o ambiente externo.

Figura 1 – Exemplo de sistema constituído dos subsistemas A, B, C, D e E



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 66.

A Figura 1 mostra como um sistema procede com seus fluxos de informação, recursos, entrada e saída, processamento, transformação etc. Diante disso, ocorre no sistema um ciclo repetitivo, que é: entrada, processamento e saída. Ou seja, “todo sistema possui fluxos de informação, materiais e energia que procedem do ambiente como entradas, esses passam por processos de transformação dentro do sistema e saem dele na forma de saídas ou resultados” (Chiavenato, 2014, p. 66).

1.1 Conceito de ambiente

Como vimos, as organizações são sistemas que interagem de forma dinâmica com seus ambientes. Nesse caso, as organizações caracterizam-se

como sistemas abertos, que são aqueles que possuem forte interação com o meio ambiente e influência dele, por intermédio de suas entradas e saídas (*inputs* e *outputs*).

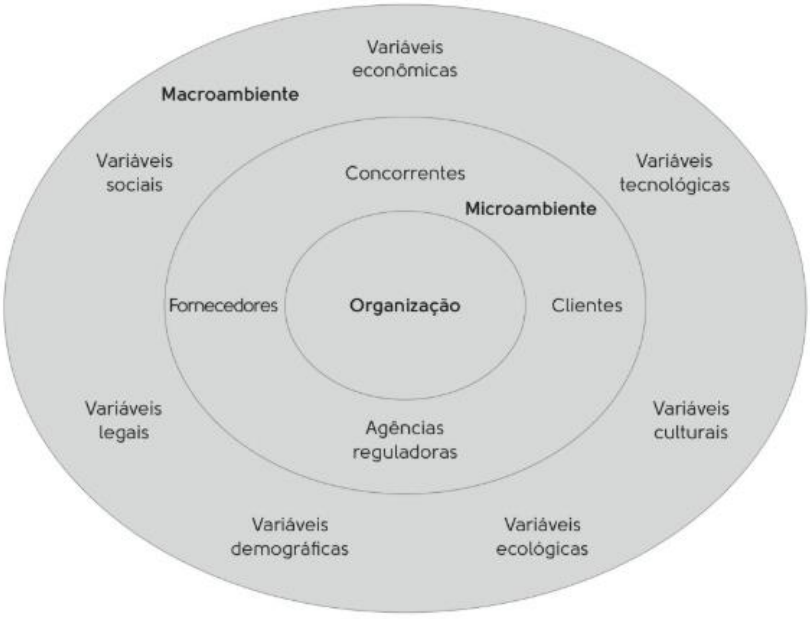
Figura 2 – Organização como um sistema aberto em um meio ambiente



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 68.

O ambiente é tudo o que está além dos limites da organização, e como ele é amplo e complexo, é difícil compreendê-lo totalmente, sendo necessário dividi-lo em partes para melhor entendimento. Portanto, o conceito de ambiente pode ser separado em dois: o macroambiente (ambiente geral) e o microambiente (ambiente específico).

Figura 3 – Macroambiente e microambiente de uma organização



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 76.

1.1.1 Macroambiente (ambiente geral)

O ambiente geral é o mais amplo e contempla toda a vida humana, ou seja, envolve a sociedade, organizações, empresas, nações, comunidades, entre outros.

> Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influencias e pressões do que outros. Assim, todas as organizações estão sujeitas ao seu impacto, que é generalizado e amplo e repercute, intensamente, em todas as decisões administrativas. (Chiavenato, 2014, p. 69)

Existem oito elementos que fazem parte do macroambiente.

1. **Condições econômicas**: elas representam como pessoas, organizações ou nações estão utilizando, produzindo e distribuindo seus insumos/recursos no ambiente. Também aborda os assuntos sobre produto interno bruto, nível de renda, emprego/desemprego, entre outros indicadores relacionados à economia.
2. **Condições tecnológicas**: abordam as novas técnicas e tecnologias para a produção de bens e serviços. Referem-se aos novos tipos de procedimentos e equipamentos, novas pesquisas, avanços tecnológicos e científicos, entre outros assuntos que envolvem desenvolvimento e disponibilidade de tecnologia no ambiente.
3. **Condições sociais**: é a parte que retrata as características da sociedade na qual a organização está inserida. Assuntos relacionados a isso são: direitos humanos, valores sociais, instituições sociais, qualidade de vida, padrões sociais de comportamento etc.
4. **Condições legais**: consiste nos assuntos relacionados a códigos legais, regulamentos definidos pela sociedade, forma de governo etc.
5. **Condições políticas**: estão relacionadas a assuntos governamentais, objetivos políticos, partidos políticos, representações da sociedade, atitudes dos governos locais/regionais/nacional sobre as organizações, entre outros.
6. **Condições culturais**: refere-se aos valores sociais e culturais que são predominantes na sociedade.
7. **Condições demográficas**: são as características estatísticas de uma população. Estão relacionados a: distribuição de renda, censo da população, mudança do número de pessoas etc.

8. **Condições ecológicas**: estão relacionadas ao meio ambiente físico e natural. Preocupam-se com a preservação do meio ambiente e com a sustentabilidade.

O dinamismo com que os elementos do macroambiente interagem resultam em diferentes tendências e direções que impactam fortemente as organizações, tornando o ambiente altamente complexo e imprevisível.

Por essa razão, torna-se cada vez mais difícil realizar previsões concretas e assertivas sobre o futuro, o que gera muitas incertezas no mundo dos negócios e na sociedade.

1.1.2 Microambiente (ambiente específico)

O ambiente específico é o local mais próximo da organização, que consiste em seu próprio e particular ambiente. Envolve o meio em que as atividades operacionais, os locais de aquisição de insumos/recursos (fornecedores, mão de obra etc.) e a distribuição dos produtos e serviços (clientes) estão inseridos.

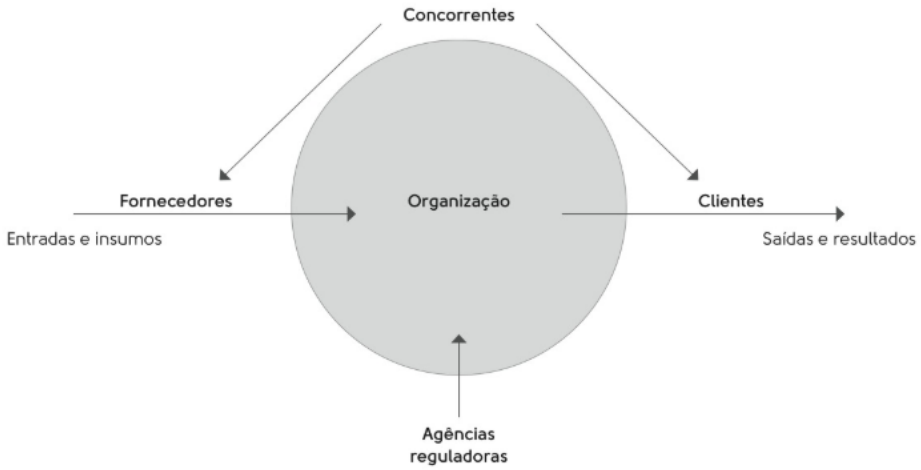
Existem quatro elementos que fazem parte do microambiente.

- **Fornecedores**: proporcionam as entradas e/ou insumos, como recursos de energia, matéria-prima, equipamentos, tecnologias, serviços (jurídicos, contábeis, *marketing* etc.), entre outros. Atualmente, a terceirização tem tomado espaço no interior das organizações, proporcionando maior flexibilidade de serviços e de custos, ocasionando um relacionamento cada vez mais interdependente entre fornecedor e organização. Os fornecedores são parte importante para o desenvolvimento das organizações, para que possam produzir seus bens e serviços.
- **Clientes**: refere-se a usuários, contribuintes, consumidores e até mesmo patrocinadores que adquirem produtos e/ou serviços das organizações (os *outputs*).
- **Concorrentes**: são as empresas/organizações que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e saídas (clientes). Eles desenvolvem estratégias imprevistas para ganhar espaço ou dominá-lo no ambiente da atividade, gerando incerteza em relação às suas ações. Dessa forma, as organizações se tornam competitivas entre si; para tanto, é necessário conhecer seus concorrentes para saber lidar com cada um deles.

- **Agências reguladoras**: são as instituições/órgãos governamentais que regulamentam, normatizam, monitoram e fiscalizam as atividades das organizações. Esses órgãos fiscalizadores são sindicatos, associações de classe, associações de proteção ao consumidor, entidades reguladoras etc. Esse elemento do ambiente tem por objetivo monitorar, limitar e restringir as ações, reduzindo seu grau de liberdade e flexibilidade de operação das organizações.

De acordo com Chiavenato, “é conveniente lembrar que determinados componentes do microambiente de uma organização podem estar presentes no microambiente de outras organizações. Uma organização pode ser prestadora de serviços para muitas organizações firmando presença em vários e diferentes microambientes” (Chiavenato, 2014, p. 75).

Figura 4 – Ambiente especifico de uma organização



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 74.

O contexto ambiental em que está inserida uma organização é muito complexo, pois, além de fornecer produtos e serviços no ambiente específico em que estão os seus mercados e concorrentes, cada organização pode ter influências, ameaças, oportunidades e pressões do ambiente geral (macroambiente). Desse modo, torna-se complicado diferenciar corretamente onde começa e termina um contexto ambiental do outro.

Leitura obrigatória

Assista à entrevista “Macroambiente estratégias de MKT – Adm. José Godinho e Adm. Carlos Alexandre (CRA-RJ)”. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=05k9J4TVPfI>. Acesso em: 24 mar. 2019.

TEMA 2 – GOVERNANÇA CORPORATIVA

Cada vez mais, o tema governança corporativa tem se tornado essencial e em constante evolução no ambiente empresarial, já que a governança corporativa é a conexão entre os objetivos estratégicos de negócio das organizações com as ações essenciais para o crescimento e preservação dos lucros delas.

Atualmente, tem surgido diversos assuntos sobre governança corporativa, desde temas relacionados a aspectos regulatórios, como a Lei Anticorrupção, que requer uma estruturação ou aprimoramento das práticas de *compliance* (estar em conformidade) nas organizações, até a assuntos de sustentabilidade e segurança de informações.

É de suma relevância que as organizações busquem avaliação e aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão, encontrando um equilíbrio entre as necessidades empresariais e as melhores práticas de mercado.

2.1 Conceito de governança corporativa

A governança corporativa tem como objetivo sanar os conflitos de interesses de uma organização. Esses conflitos podem ocorrer devido a entendimentos divergentes sobre a relação de poder dos acionistas e administradores de uma companhia.

Andrade e Rossetti (2004, p. 42) contextualizam as razões para praticar a governança corporativa:

> Apontam como razões para a governança corporativa, as falhas nas relações entre os *stakeholders* e a organização; a criação de conselhos descomprometidos e que não vigiam os interesses dos proprietários e a própria atuação da direção executiva com interesses conflitantes com os dos acionistas, controladores ou minoritários.

2.1.1 Principais modelos de governança corporativa

Em cada país, as práticas de governança corporativa são instituídas com base no seu ambiente social, econômico, corporativo e regulatório. Em decorrência a essas peculiaridades de cada país, torna-se impossível definir de forma detalhada todos os modelos vigentes no mundo.

No entanto, é possível dividir os sistemas de governança em duas grandes categorias. Nelas, constam os principais modelos adotados no mundo:

Outsider System e *Insider System*. Os outros modelos existentes variam entre esses dois grandes modelos.

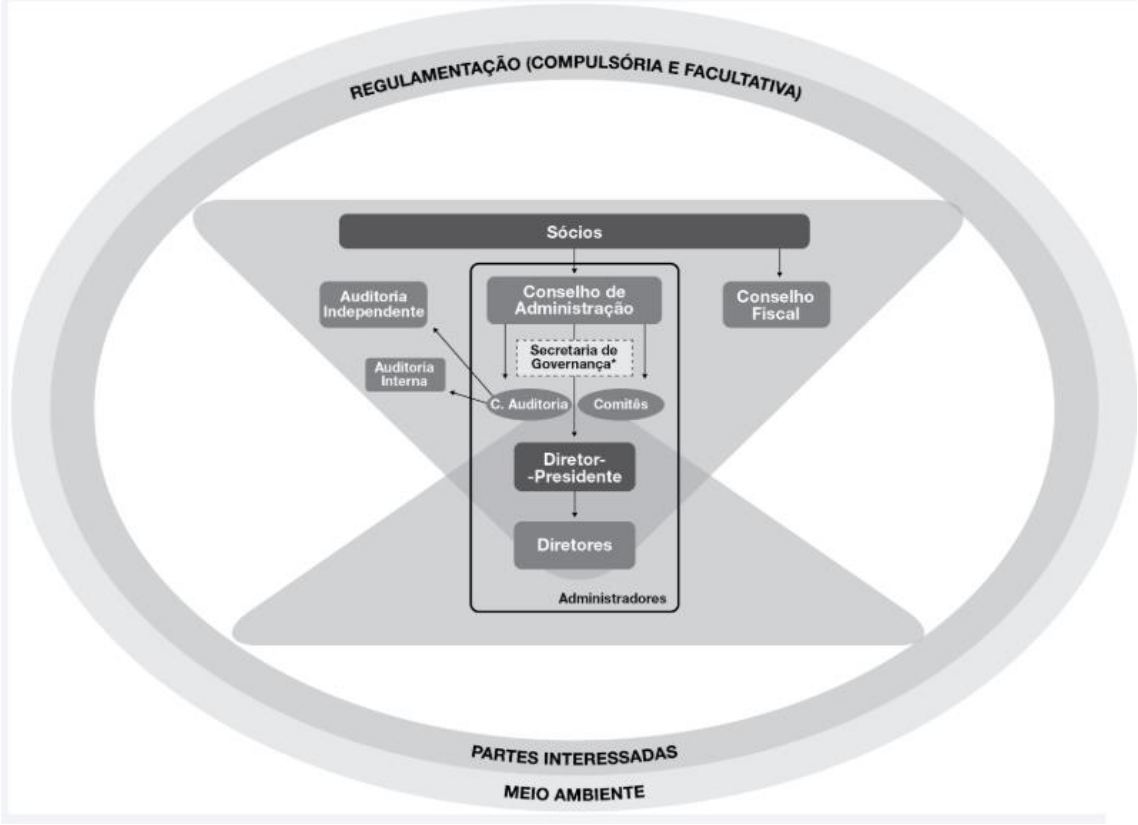
Figura 5 – Modelo *Outsider System* e Modelo *Insider System*

Modelo *Outsider System*	**Modelo *Insider System***
Sistema de governança dos Estados Unidos e do Reino Unido ✓ Acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia; ✓ Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas; ✓ Papel importante do mercado de ações no crescimento e financiamento das empresas; ✓ Ativismo e grande porte dos investidores institucionais; ✓ Mercado com possibilidade real de aquisições hostis do controle; ✓ Foco na maximização do retorno para os acionistas (orientado para o acionista).	Sistema de governança da Europa Continental e do Japão ✓ Grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoas de sua indicação; ✓ Estrutura de propriedade mais concentrada; ✓ Papel importante do mercado de dívida e títulos no crescimento e financiamento das empresas; ✓ Frequente o controle familiar nas grandes companhias, bem como a presença do Estado como acionista relevante; ✓ Presença de grandes grupos/ conglomerados empresariais, muitas vezes altamente diversificados; ✓ Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais; ✓ Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não financeiros, principalmente funcionários (orientado para as partes interessadas).

Fonte: Adaptado do IBGC, 2019a.

O modelo praticado no Brasil se aproxima do modelo de governança *Insider System*, contendo predominância na propriedade concentrada, forte presença de empresas familiares e controladas pelo Estado e orientado às partes interessadas (inclusive por disposições legais).

Figura 6 – Sistema que compõem a governança corporativa



Fonte: IBGC, 2019b.

No Brasil, existe o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que é o órgão especializado na aplicação de governança corporativa, tornando-se referência para as empresas que planejam utilizar essa prática.

O IBGC foi fundado em 27 de novembro de 1995 como entidade cultural sem fins lucrativos. Tem por objetivo semear a transparência na gestão das empresas, a equidade entre os sócios, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

O IBCG (2019a) considera que:

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle das demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Para alcançar maior eficiência e resultados para todas as partes interessadas da empresa, deve-se seguir os quatro princípios básicos da governança corporativa (IBGC, 2019a).

- **Transparência:** consiste na disponibilização de informações para as partes interessadas, não se restringindo aos meios legais ou regulamentos.
- **Equidade:** é o tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas (sócios e *stakeholders*), considerando seus direitos e necessidades.
- **Prestação de contas (*accountability)***: os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma clara e objetiva, assumindo as consequências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade corporativa**: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, bem como diminuir os impactos negativos e aumentar os positivos de seus negócios e operações, levando em consideração os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental etc.) no curto, médio e longo prazo.

Com a boa prática da governança, a organização se previne de alguns transtornos decorrentes de abusos de poder (por exemplo, dos acionistas majoritários sobre os minoritários), falhas estratégicas (por exemplo, muito poder concentrado no executivo principal) e fraudes (por exemplo, utilização de informações sigilosas para benefício próprio).

Empresas que fazem uso dessas práticas têm tido melhores acessos ao mercado de capitais e têm atraído investidores, gerando resultados significativos relacionados aos lucros. As organizações que disponibilizam tempo, dedicação e investimentos financeiros para a governança corporativa rendem resultados expressivos e geram sustentabilidade empresarial.

É importante salientar que, para garantir o crescimento sustentável das organizações, é necessário que os modelos de governança corporativa estejam interligados com suas expectativas da administração e sua realidade. Sem um modelo definido de forma adequada e bem implementado, existe o risco de não se conseguir alcançar os resultados desejados.

Vídeo

Assista ao vídeo sobre “A importância da governança nas empresas”. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yF-S4hgaz5c>. Acesso em: 24 mar. 2019.

TEMA 3 – ADMINISTRAÇÃO INTERCULTURAL

Para iniciarmos os nossos estudos sobre este tema, vamos antes abordar alguns conceitos, como cultura e interculturalidade, para podermos ter um entendimento mais claro sobre a administração intercultural.

A cultura é um fenômeno fruto do ser humano, é coletivo e construído pela sociedade. Cada povo desenvolve formas diferentes de pensar e agir, na busca de soluções e julgamentos de valores para as diversas situações, e o resultado disso é a formação da cultura de um determinado povo.

A cultura faz parte do nosso dia a dia, ela é intrínseca à forma como nós tratamos uns aos outros e de como reagimos a determinadas situações. Como cada lugar, no decorrer da história da humanidade, teve e tem uma diversidade de regras e formas de viver coletivamente, podemos assim perceber a diversidade cultural no mundo.

A interculturalidade é a interação entre mais de uma cultura e refere-se à diversidade cultural, quando duas ou mais culturas entram em integração de forma horizontal e sinérgica. Ou seja, quando temos diferentes culturas convivendo em um mesmo ambiente, vamos encontrar pessoas com origens étnicas diferentes, línguas diversas e tradições culturais diferentes.

Para que a convivência entre todas essas pessoas seja harmônica e pacífica, a integração, a tolerância e o respeito ao próximo é incentivado, fomentando o diálogo e a relação entre as culturas, o que diferencia do multiculturalismo e do pluralismo.

3.1 Gestão intercultural e administração intercultural

No contexto organizacional, empresas e indivíduos desenvolveram diversos contextos internacionais devido à globalização, aproximando pessoas de diversos territórios, proporcionando infinitas possibilidades de interação entre culturas distintas, descrevendo símbolos, impressões culturais e formação de opiniões devido a essa aproximação. Essa interculturalidade é resultado direto da mobilidade de profissionais, tanto no âmbito nacional como no internacional.

A gestão intercultural tem se tornado mais comum nas organizações. Podemos identificar essa tendência na própria empresa em que trabalhamos. Sempre temos algum colega que veio de outra cidade, estado, ou até mesmo de outro país.

Com isso, percebemos que as organizações estão se tornando multiculturais, e esse encontro entre diferentes culturas pode inicialmente causar um choque cultural; quanto maiores forem os choques culturais, mais exercício de alteridade uma pessoa precisa desenvolver. Como julgamos o mundo com base em nossos valores e crenças, é necessário ser mais tolerante, pois ninguém detém todo o conhecimento do mundo e nenhuma cultura é perfeita. O ponto em questão não está em constatar as diferenças, mas sim em aprender a lidar com elas.

É nesse sentido, de como lidar com diferentes pessoas, com diferentes culturas, e gerenciá-las, que a gestão intercultural se tornou importante para as empresas. É comum a organização querer identificar se a interculturalidade afeta nos processos de integração entre os indivíduos. É importante verificar qual a melhor maneira de administrar os recursos humanos da empresa, e de que maneira pode-se estabelecer um diálogo produtivo entre a organização e os funcionários.

A gestão intercultural corresponde aos estudos interculturais mais gerencialistas e funcionalistas, com o objetivo de encontrar soluções para os problemas de ordem prática nas organizações.

Temos assim alguns conceitos fundamentais de gestão intercultural.

- **Empatia**: é por meio do reconhecimento do outro que se pode haver a compreensão de si; por isso, em situações de confronto com o diferente e com outras culturas, as pessoas vivem conflitos psicológicos, consequência da dificuldade em não reconhecer o outro e gerar empatia.
- **Papel da gestão**: a gestão deve implantar diferentes políticas para desenvolver os profissionais, favorecendo a compatibilidade ao processo de internacionalização.
- **Comparações**: o maior erro é tentar comparar a cultura do outro com a sua, pois cada uma tem sua característica e estas devem ser respeitadas.
- **Competência Intercultural**: é a capacidade de se comunicar de maneira eficaz com pessoas de um universo cultural diferente, seja ele nacional, organizacional, funcional ou profissional. Grupos de culturas diferentes devem construir por meio de interações um conjunto de valores, em que a negociação é o ponto principal para a criação de uma identidade que torna o processo de comunicação eficiente (Guitel, 2006).

- **Adaptação intercultural**: a competência intercultural consistiria no conjunto desses elementos adicionados à capacidade de perceber novos ambientes e adaptar-se a eles, como anteriormente mencionado, e, mais ainda, enfrentar um choque cultural e evitar armadilhas culturais como a adoção de um universal ou etnocêntrico comportamento (Guitel, 2006).
- **Humildade**: a modéstia ou humildade seja, talvez, o mais importante componente da competência intercultural, pois não é fácil de ser praticada principalmente quando esse executivo atua em altas posições dentro da empresa (Guitel, 2006).

Já a administração intercultural abrange os estudos interculturais voltados a compreender os fenômenos da interação intercultural, as percepções das pessoas envolvidas e as consequências que essas interações têm em suas vidas e para as organizações.

Nesse aspecto, são importantes para a organização os estudos relacionados à alteridade, à identidade, às diferenças, apresentando aspectos que necessitam de discussões e aprofundamentos em áreas como: internacionalização e suas consequências; relações interculturais dos indivíduos nas organizações; mobilidade; representações sociais e culturais; intercultural e mentalidade organizacional; e desafios éticos para as organizações (Freitas, 2008).

Contudo, os estudos interculturais ainda são recentes. Existem duas correntes que se destacam: a anglo-saxã, utilizando a terminologia "*cross-cultural*", que são estudos que se caracterizam por pesquisas comparativas das culturas, tendo como ponto de partida as diferenças nacionais e internacionais; e a corrente europeia, conhecida como "intercultural", que se caracteriza por estudar as consequências dos encontros interculturais, tendo como principais focos de pesquisa processos migratórios, coordenação de equipes multiculturais, expatriação profissional, estratégias de fusão e aquisição considerando as diferentes culturas (Freitas, 2008).

Leitura obrigatória

Leia o artigo "A importância da interculturalidade nos negócios", de Ingrid Rabêlo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-interculturalidade-nos-negocios/103647/>. Acesso em: 24 mar. 2019.

Vídeo

Agora que você já conhece um pouco mais sobre esse tema, assista aos vídeos:

Gestão intercultural nas organizações. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T0cltcu4Nbw>. Acesso em: 24 mar. 2019.

Internacionalização de empresas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EaDRIVJiBWw>. Acesso em: 24 mar. 2019.

TEMA 4 – INTERCULTURALIDADE DE GLOBALIZAÇÃO

A globalização foi um fator fundamental para que as diferentes culturas entrassem em contato, aumentando o comércio internacional, o turismo e as migrações, superando as fronteiras geográficas e estreitando as relações culturais e políticas de diversos países pelo mundo.

No contexto das organizações, a globalização é entendida como um fenômeno tecnológico, econômico e político, abrangendo o processo de internacionalização das empresas.

Por causa da globalização, as organizações ampliaram seus mercados e campos de ação em vários países. Como consequência disso, ocorreu a interação entre diferentes culturas, fazendo com que a empresa, de forma estratégica, organizasse sua estrutura tanto interna quanto externa para essa realidade.

Nesse sentido, é necessário que as organizações estejam cada vez mais preparadas a lidar com a diversidade e os choques culturais. Assim, a comunicação intercultural pode garantir um entendimento das diretrizes e princípios da organização, buscando preservar o equilíbrio, já que nem sempre as organizações conseguem dispor de uma equipe integrada e capacitada para realizar essa atividade.

Segundo Damázio (2008), a interculturalidade tem o objetivo de superar a intolerância e as diferenças culturais pelo processo da interação. É por isso que se enfatiza a comunicação entre as diferentes pessoas que estão em um mesmo ambiente ao mesmo tempo.

Agora, reflita um pouco: qual seria o papel do administrador dentro da organização em relação à globalização e interculturalidade?

Um ponto interessante é entender como as diferenças podem influenciar as interações no mundo dos negócios. É nesse ponto que o administrador, tendo esses conhecimentos, pode gerir as diversidades culturais na organização, atuando de forma eficiente, trazendo benefícios para as práticas de gestão, amenizando conflitos, atuando em melhorias de posturas atuais e formulando novas estratégias mais eficientes no ambiente multicultural e intercultural.

Leitura obrigatória

Leia o artigo “Administrando a diversidade nas empresas”, de Nuria Chinchilla Albiol e Hugo Cruz. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/administrando-a-diversidade-nas-empresas/79379/>. Acesso em: 24 mar. 2019.

TEMA 5 – GESTÃO AMBIENTAL

Para entendermos o que é gestão ambiental, primeiramente é necessário conhecer a cronologia dos principais eventos da evolução histórica da preocupação ambiental.

Durante décadas, acreditou-se que o crescimento econômico e o progresso proporcionariam melhores condições de vida para a sociedade. Entretanto, com o ritmo acelerado da industrialização e com o aumento populacional nas áreas urbanas, os impactos no meio ambiente, na natureza e na sociedade tornaram-se cada vez mais evidentes, decaindo a qualidade de vida em algumas regiões do planeta. Com isso, a sociedade começou a se preocupar com os efeitos dos impactos ambientais na natureza, surgindo movimentos ambientalistas, ONGs, e agências governamentais para a proteção ambiental, no sentido de proteger o meio ambiente em detrimento do progresso econômico.

Assim, a década de 1960 ficou marcada pelo conflito entre preservacionistas e desenvolvimentista. Nesse período, não existiam mecanismos de planejamento e controle sobre o que chamamos hoje de questão ambiental. A visão de proteção ambiental, na época, tinha um enfoque econômico, ou seja, os países desenvolvidos incorporavam o problema ambiental em estudos e análises econômicas de custos e benefícios de seus investimentos produtivos. Em 1968, surgiu o Clube de Roma, que era uma

organização independente, sem fins lucrativos, em que empresários, cientistas e políticos discutiam e analisavam os limites do crescimento econômico às custas do uso dos recursos naturais.

Na década de 1970, a questão ambiental tomou uma proporção mundial, ocorrendo nesse período a Primeira Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, em Estocolmo (Suécia), organizada pela Organização das Nações Unidas – ONU, despertando uma consciência ecológica mundial. Após essa conferência, as nações começaram a estruturar seus órgãos ambientais e estabelecer suas legislações.

No início da década de 1980, a ONU voltou a debater as questões ambientais. Em 1987, o relatório Brundtland propôs o desenvolvimento sustentável com o intuito de atender às necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa nova visão da relação homem–meio ambiente mostra que existe um limite máximo para a utilização dos recursos naturais, e que ele não é ilimitado como se pensava.

Mesmo assim, a proteção ambiental ainda era vista como um ato defensivo, estimulando apenas soluções que visavam atender à legislação. Nesse período, os gestores de empresas começaram a perceber que as propostas ambientais poderiam reduzir o desperdício de matéria-prima, demonstrando uma boa imagem para a organização.

Na década de 1990, a consciência sobre a importância da preservação ambiental já estava presente. Nesse período, ocorreu uma mudança no enfoque dos problemas ambientais, passando a ser a otimização do processo produtivo e a redução do impacto ambiental. Em 1992, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Cúpula da Terra ou Rio 92, resultando em documentos importantes como a Carta da Terra e a Agenda 21. Em 1997, aconteceu outra Conferência das Nações Unidas no Japão, sendo firmado um tratado internacional conhecido como Protocolo de Kyoto, estipulando metas para redução de emissões de gases do efeito estufa.

Em 2002, dez anos depois da Rio 92, foi realizada pela ONU em Johanesburgo (África do Sul) a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Rio+10. As metas envolviam a preservação do meio ambiente e aspectos sociais. Contudo, os resultados da Rio+10 não foram muito significativos.

Dez anos mais tarde, em 2012, ocorreu no Rio de Janeiro a Rio+20, Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável. Dois temas principais foram tratados na conferência: a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza; e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável.

Podemos observar, durante as décadas, o avanço na compreensão da preservação do meio ambiente e das ações autossustentáveis, passando pela fase da preocupação ambiental, que vai do início do século XX até 1972, em que a visão que prevalecia era um tratamento pontual das questões ambientais, não tendo qualquer preocupação com os processos de desenvolvimento.

Após a Conferência de Estocolmo, em 1972, inicia-se a busca por uma nova relação entre meio ambiente e desenvolvimento. Já a Conferência da Rio 92 caracterizou-se pelo aprofundamento e implantação de disposições e recomendações de estados nacionais, governos locais, empresas e outros agentes.

5.1 O que é gestão ambiental?

Agora que vimos os principais acontecimentos históricos relacionados à preocupação ambiental, podemos entender o que é gestão ambiental.

O meio ambiente é tudo aquilo que tem a ver com a vida de um ser ou de um grupo de seres vivos, tudo o que tem a ver com sua manutenção e reprodução. As atividades dos seres humanos interferem nos elementos da natureza e culturais, ou seja, o ser humano está inserido na natureza, nas cidades e em todo o ambiente construído por ele.

Identificamos que o meio ambiente é tudo o que nos rodeia. Entendendo isso, é possível ver a gestão ambiental como um conjunto de ações que podem envolver as políticas públicas, o setor produtivo e a sociedade para que se possa incentivar o uso racional e sustentável dos recursos ambientais. No entanto, pode-se entender que é um processo que liga as questões da conservação e do desenvolvimento em todos os níveis.

A gestão ambiental, na perspectiva da administração e das atividades econômicas e sociais, passou a ser indispensável nas organizações, de forma a utilizar de maneira sustentável os recursos naturais. Para isso, organizar a produção de bens e serviços requer a observância e o cumprimento de normas e da legislação ambiental.

5.2 Modelos de gestão ambiental

Os modelos de gestão ambiental trazem a ideia de prevenção, isto é, enfrentar problemas ambientais de uma forma mais ampla e alinhada à estratégia da organização. Esses modelos permitem orientar as decisões sobre quando, onde e como abordar os problemas, relacionando essas decisões com outras questões empresariais. Segundo Barbieri (2006), os modelos de gestão ambiental ou suas variações permitem implementações isoladas, em que uma dada empresa com seu próprio esforço pode adotar um desses modelos, embora sempre haja a necessidade de articulação com fornecedores, transportadores, recicladores, entidades apoiadoras e outros agentes.

Quadro 1 – Modelos de gestão ambiental

Modelo	Características básicas	Pontos fortes	Pontos fracos
Gestão da qualidade ambiental total (TQEM)	Extensão dos princípios e das práticas da qualidade total às questões ambientais.	Mobilização da organização para as questões ambientais.	Depende de um esforço contínuo para manter a motivação inicial.
Produção mais limpa (*Clean production*)	Estratégia ambiental preventiva de acordo com uma sequência de prioridades, cuja primeira é a redução de resíduos e emissões na fonte.	Atenção concentrada sobre eficiência operacional, substituição de materiais perigosos e minimização de resíduos.	Depende de desenvolvimento tecnológico e de investimentos para a continuidade do programa no longo prazo.
Ecoeficiência (*Eco efficiency*)	Eficiência com que os recursos ecológicos são usados para atender às necessidades humanas.	Ênfase na redução da intensidade de materiais de energia em produtos e serviços, no uso de recursos renováveis e no alongamento da vida útil dos produtos.	Depende de desenvolvimento tecnológico, de políticas públicas apropriadas e de contingentes significativos de consumidores ambientalmente responsáveis.
Projeto para o meio ambiente (*Design for environment*)	Projetar produtos e processos considerando os impactos sobre o meio ambiente.	Inclusão das preocupações ambientais desde a concepção do produto ou processo.	Os produtos concorrem com outros similares que podem ser mais atrativos em termos de preço, condições de pagamento e outras considerações não ambientais.

(continua)

(continuação do Quadro 1)

Normas ISO 14.000	Uma gestão ambiental por meio de uma série de normas sobre sistemas de gestão ambiental, auditoria ambiental, avaliação do desempenho ambiental, avaliação do ciclo de vida do produto, rotulagem ambiental e aspectos ambientais em normas de produtos.	Possui a norma sobre sistema de gestão ambiental mais utilizada no mundo; pode ser utilizada em conjunto com outras normas de gestão ambiental; compatibilidade com outras normas de gestão.	Normas protegidas por direito autoral; nem todas as normas foram publicadas.

Fonte: Adaptado de Barbieri, 2006.

Leitura obrigatória

Para melhor compreensão sobre competitividade, leia o texto comercial "Gestão Ambiental visa ordenar as atividades humanas em prol do meio ambiente". Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/gestao-ambiental-visa-ordenar-as-atividades-humanas-em-prol-do-meio-ambiente,5c1376bfa770c3762460ff13570ed3ffjp70lsiu.html>. Acesso em: 24 mar. 2019.

TROCANDO IDEIAS

As empresas são responsáveis pela poluição industrial e por qualquer alteração das propriedades físicas, químicas ou biológicas do meio ambiente, causadas por qualquer forma de energia ou de substâncias sólidas, líquidas ou gasosas, por combinação de elementos despejados pelas indústrias, em níveis capazes, direta ou indiretamente, de prejudicar a saúde, a segurança e o bem-estar da população, bem como de criar condições adversas às atividades sociais e econômicas e de ocasionar danos relevantes à flora, à fauna e a outros recursos naturais.

Considerando os conteúdos estudados sobre gestão ambiental, discuta com seus colegas e tutor a seguinte questão, apresentando suas considerações sobre ela no Fórum:

- Como a gestão ambiental pode contribuir para a conservação do meio ambiente?

NA PRÁTICA

Durante décadas, acreditou-se que o crescimento econômico proporcionaria melhores condições de vida para a sociedade. Porém, a partir da

década de 1960, devido ao ritmo acelerado da industrialização e ao aumento da população em áreas urbanas, os impactos ao meio ambiente, tanto físicos, quanto econômicos e sociais, tornaram-se cada vez mais evidentes para a sociedade, que passou a se manifestar nos países desenvolvidos no sentido de priorizar a proteção ambiental em detrimento do desenvolvimento econômico.

Com os conhecimentos adquiridos nesta aula, associe os fatos históricos com seu respectivo período.

1. Década de 1960.	( ) Primeira Conferência Mundial do Meio Ambiente, realizada pela ONU.
2. Década de 1970.	( ) Realização da Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro.
3. Década de 1980.	( ) Publicação do relatório Brundtland.
4. Década de 1990.	( ) Surgimento do Clube de Roma.
5. Século XXI.	( ) Realização da Conferência Rio+20.

Assinale a alternativa que contém a sequência correta.

a. 3, 1, 2, 4, 5.

b. 3, 4, 1, 3, 5.

c. 2, 5, 1, 4, 3.

d. 4, 3, 5, 2, 1.

e. 2, 4, 3, 1, 5.

Veja a resposta ao final deste documento.

FINALIZANDO

Alguns tópicos desta aula são importantes e é importante destacá-los:

- Vivemos em um contexto de constantes mudanças e avanços tecnológicos.
- O tema governança corporativa tem crescido no ambiente organizacional, por ser uma ótima ferramenta estratégica de gestão, que auxilia no crescimento e na preservação dos lucros das organizações.
- A interculturalidade, interação entre mais de uma cultura, refere-se à diversidade cultural, ou seja, quando temos diferentes culturas convivendo em um mesmo ambiente, vamos encontrar pessoas com origens étnicas diferentes, línguas diversas e tradições culturais diferentes. É nesse sentido de como lidar e gerenciar diferentes pessoas

com diferentes culturas é que a administração intercultural se tornou importante para as empresas.

- A globalização foi um fator fundamental para que as diversas culturas entrassem em contato, aumentando o comércio internacional, o turismo e as migrações, ultrapassando as fronteiras geográficas e estreitando as relações culturais e políticas de diferentes países pelo mundo.
- Percebemos que as mudanças (sociais, tecnológicas, organizacionais) têm impactado nosso meio ambiente. Por isso, há a necessidade de estudarmos assuntos relacionados a gestão ambiental e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A., ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. Barueri: Manole, 2014.

DAMÁZIO, E. S. Multiculturalismo *versus* interculturalismo: por uma proposta intercultural do direito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 6, p. 563-586, 2008.

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

GUITEL, V. D. Intercultural ou crosscultural management? O desenvolvimento de uma competencia intercultural para expatriados e gestores internacionais. **Economia & Gestão**, v. 6, n. 12, p. 1-32, 2006.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 24 mar. 2019a.

_____. **Sistema**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa/sistema>. Acesso em 19 fev. 2019b.

RESPOSTA

Se você assinalou a alternativa **e**, acertou!