

**A INCORPORAÇÃO DA DIMENSÃO AMBIENTAL DA SUSTENTABILIDADE  
NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

*THE ENVIRONMENTAL DIMENSION OF SUSTAINABILITY INTEGRATION IN THE  
BACKGROUND OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*

Alexsandra Matilde Resende Rosa\*

Deilton Ribeiro Brasil\*\*

**Resumo**

O presente artigo pretende contribuir com as discussões acerca da necessidade de uma crescente conscientização da sociedade no que tange à importância de minimizar os efeitos negativos da atividade humana no meio ambiente. O objetivo desta pesquisa é demonstrar a relevante função do setor de recursos humanos na incorporação da dimensão ambiental pelas empresas e a integração entre essa área e a de gestão ambiental nas organizações, com foco em uma produção baseada em atividades sustentáveis. O procedimento escolhido foi o de revisão bibliográfica e documental e o método empregado foi o dedutivo. Como resultado das discussões empreendidas no trabalho, concluiu-se que, para garantir a conscientização e a mudança de comportamento das empresas, o setor de recursos humanos tem um papel de destaque e deve se aproximar da área de gestão ambiental para que as empresas alcancem a eficiência na utilização dos recursos naturais e na defesa do meio ambiente.

**Palavras-chave:** Empresas; Gestão de recursos humanos; Gestão ambiental; Defesa do meio ambiente; Sustentabilidade.

**Abstract**

*This paper aims to analyze the need for a growing awareness in our society of the importance of minimizing the negative effects of human activity on the environment. The objective of this research is to highlight the relevant role of the human resources sector in the incorporation of the environmental dimension by companies and the integration between two areas that focus on production based on sustainable activities. The chosen procedure was the bibliographic and documentary review and the method used was the deductive one. The results achieved call to the conclusion that to ensure awareness and change of behavior of the companies, the human resources sector has a prominent role and should approach to the environment management area to make the*

---

\* Mestre em Sustentabilidade Socioeconômica Ambiental pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Pesquisadora Associada da Cátedra Unesco Água-Mulher-Desenvolvimento (UFOP).

\*\* Pós-Doutor em Direito pela Università degli Studi di Messina e Universidade de Coimbra. Doutor em Direito pela Universidade Gama Filho (UGF). Professor da Graduação e do PPGD - Mestrado e Doutorado em Direito Proteção dos Direitos Fundamentais da Universidade de Itaúna (UIT) e das Faculdades Santo Agostinho (FASASETE/AFYA). Professor Visitante da Universidade Caxias do Sul (UCS).

*companies efficient and rational in the use of natural resources as a consequence of environmental protection.*

**Keywords:** *Companies; Human and Environmental management; Sustainability.*

## Sumário

Introdução. 1. Sistema econômico, as empresas e o meio ambiente. 2. O papel da gestão de recursos humanos e da gestão ambiental. 3. Integração entre gestão ambiental e gestão de recursos humanos. Considerações finais. Referências.

## Introdução

A atividade humana sempre gerou impactos na natureza, mas, nos últimos séculos, esses impactos aumentaram consideravelmente. Devido à ação humana sobre o planeta, a biosfera passou por um processo de agressão rápido, com uma difícil ou inexistente capacidade de recuperação.

Aos poucos, a sociedade vem percebendo que o modo de vida atual é incompatível com um meio ambiente equilibrado, comprometendo a qualidade de vida futura. De modo crescente, estão surgindo reflexões sobre alternativas que garantam a sustentabilidade e promovam soluções por meio de ações preventivas e paliativas.

Para se alcançar uma maior qualidade ambiental, é necessária a conscientização e o envolvimento do governo, dos indivíduos e das empresas com relação às questões atinentes ao meio ambiente e às práticas ambientalmente adequadas. As empresas têm um papel relevante, pois, dentre outros fatores, são as principais responsáveis pela exploração das matérias-primas, atividade que gera grandes modificações na natureza.

Os recursos naturais são matérias-primas para os produtos usados pelos seres humanos e fabricados pelas indústrias. Esses recursos são insumos que todos os organismos necessitam para a sua sobrevivência. Segundo Fonseca (1992), os recursos podem ser classificados em: renováveis (os que depois de utilizados são renovados e ficam disponíveis novamente graças aos ciclos naturais) e não renováveis (aqueles que não podem ser reaproveitados após utilizados).

Em um cenário de crescente preocupação com pautas ambientais, busca-se cada vez mais uma produção suficiente para a demanda existente, mas que não torne os recursos escassos e não comprometa a biodiversidade e os ecossistemas naturais no

futuro. Essa produção deve ser baseada em um equilíbrio entre os ritmos de extração e a renovação pelos ciclos naturais para que se busque, ao menos, a renovabilidade do recurso.

As organizações que desenvolvem ações estratégicas preocupadas com a área ambiental, e assumem uma prática empresarial sustentável, contribuem consideravelmente com o planeta e a humanidade, gerando benefícios não só para o meio ambiente, mas para a própria empresa (conforme TACHIZAWA, 2007). Dessa forma, é importante que os gestores levem em conta a sustentabilidade nas atividades organizacionais.

Os gestores que se preocupam em desenvolver práticas sustentáveis contam com o auxílio de duas áreas: a gestão ambiental e a gestão de recursos humanos. A gestão ambiental contribui no desenvolvimento de estratégias que levam a uma produção ecologicamente correta, enquanto o setor de recursos humanos facilita a concretização dessas estratégias através do desenvolvimento de pessoas coerentes com os objetivos da empresa. Dessa forma, ambas atuam de forma complementar para o desenvolvimento de uma cultura baseada em valores ambientais.

O objetivo deste estudo é demonstrar a função do setor de recursos humanos na incorporação da dimensão ambiental pelas empresas. Para tanto, defende-se a relevância da integração da área de recursos humanos com a de gestão ambiental nas organizações que têm como foco uma produção baseada em atividades sustentáveis. A relevância desta pesquisa deve-se à escassa existência de estudos que enfoquem a combinação dessas áreas.

Para Jabbour (2007), muitos pesquisadores em gestão ambiental evidenciam a importância dos recursos humanos no alcance de um melhor desempenho na área ambiental, porém ainda são escassas as informações sobre como ocorre essa interação entre as duas áreas. Daily e Huang (2001) argumentam que há pouca sistematização sobre o modo como a gestão ambiental pode ser beneficiada pela gestão de pessoas. Del Brío, Fernández e Junquera (2007), por sua vez, asseveram que é necessário o desenvolvimento de pesquisas que contemplem a combinação dessas áreas, considerando ser este um tema de estudo relevante.

O presente trabalho foi realizado a partir de um estudo exploratório, mediante pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos. As bases de dados utilizadas para a realização da busca de artigos sobre o tema foram Google Acadêmico e Scielo. Os

descritores usados foram: gestão ambiental, gestão de recursos humanos, empresas e sustentabilidade. Foram selecionados também livros que abordassem os temas descritos.

Para a coleta de dados foi inicialmente realizada a leitura exploratória do material encontrado para verificar a pertinência dos trabalhos com o tema proposto. Neste momento, foram destacadas as partes de maior importância para a pesquisa. Posteriormente, por meio de uma leitura seletiva, foram extraídas as informações relevantes, registradas para uma análise posterior.

A hipótese que se aventa é a de que é possível produzir, de forma racional e sustentável, mercadorias que causem o menor número de impactos possível sobre os recursos naturais existentes, sob o viés da gestão ambiental e da gestão de recursos humanos. Utilizou-se do método dedutivo para estabelecer as premissas conceituais e práticas aplicadas na construção da presente investigação, respeitando-se uma estrutura lógica de pensamento.

## **1 Sistema econômico, as empresas e o meio ambiente**

Para a compreensão da presente pesquisa, faz-se necessário apresentar uma abordagem inicial de alguns temas relevantes, visando aprofundar o conhecimento sobre o assunto tratado. Com esse objetivo, serão discutidas questões como sistema econômico, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social das empresas e mudança na postura organizacional, segundo os conceitos de autores da área.

Com a Revolução Industrial, foi se desenvolvendo um modelo econômico baseado em uma globalização crescente e em um consumismo desenfreado, gerando uma destruição enorme no planeta: deterioração ambiental, devastações de ecossistemas, poluição do ar, do solo, das águas etc. Tornou-se evidente que esse modelo de desenvolvimento econômico não integrava o bem comum e as questões ambientais.

Almeida (2001) observa que as agressões do homem à natureza estão pondo em risco o destino do próprio ser humano. As principais causas apontadas são: o modelo econômico atual, as novas tecnologias, o consumismo, o grande aumento populacional, entre outros fatores. Tinoco e Kraemer (2008) e Lunardi, Frio e Brum (2011) afirmam que, devido ao impacto das atividades econômicas sobre os sistemas naturais, os recursos estão cada vez mais escassos.

A partir dos anos 70, com os trabalhos do clube de Roma, o Relatório Brundtland e a Conferência das Nações Unidas em Estocolmo, iniciou-se uma conscientização da necessidade de se tomarem atitudes que venham a garantir a sobrevivência humana em nosso planeta.

O crescimento econômico sem restrições começou a ser rejeitado, havendo uma percepção de que este não está necessariamente relacionado ao progresso social. Ao contrário, que poderia estar ligado a uma crise ambiental, com efeitos sociais e econômicos diretos, ocasionando problemas de diversas ordens, como condições insalubres de trabalho, discriminação de grupos sociais, escassez de recursos naturais, dentre outros.

Para Édis Milaré (2004, p. 50) é falso o dilema “ou desenvolvimento ou meio ambiente”, já que, sendo este fonte de recursos para aquele, devem completar-se:

Compatibilizar meio ambiente e desenvolvimento significa considerar os problemas ambientais dentro de um processo contínuo de planejamento, atendendo-se adequadamente às exigências de ambos e observando-se as suas inter-relações particulares a cada contexto sócio cultural, político, econômico e ecológico, dentro de uma dimensão tempo/espaço. Em outras palavras, isto implica dizer que a política ambiental não deve erigir-se em obstáculo ao desenvolvimento, mas sim em um de seus instrumentos, ao propiciar a gestão racional dos recursos naturais, os quais constituem a sua base material.

Devido à necessidade de diminuir o impacto ambiental e, ao mesmo tempo, manter ou aumentar os níveis da produção, discutem-se formas de reverter os danos ambientais, sem diminuir a produção necessária para a sobrevivência humana. Dessa forma, começou-se a buscar por um desenvolvimento sustentável, e tem surgido, aos poucos, uma nova maneira de agir.

As pessoas vêm entendendo a importância da preservação do planeta para a preservação da própria vida e, por isso, preocupam-se com o cultivo e fabricação de produtos de forma ambientalmente compatível. O desejo por um modo adequado e sustentável de uso dos recursos naturais tem se tornado cada vez maior.

Nos últimos anos, a sociedade vem acordando para a problemática ambiental, repensando o mero crescimento econômico, buscando formulas alternativas, como o desenvolvimento sustentável ou eco desenvolvimento, cuja característica principal consiste na possível e desejável conciliação entre o desenvolvimento, a preservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida – três metas indisponíveis. (MILARÉ, 2004, p. 50).

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu em 1987, no relatório da Comissão Mundial das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, com o objetivo de reduzir o impacto das ações humanas sobre o meio ambiente. Esse conceito incorpora três princípios: a integridade ambiental, a equidade social e a prosperidade econômica, sendo que o desempenho de cada um reflete diretamente sobre o desempenho dos outros dois (segundo HUBBARD, 2009).

A importância de um desenvolvimento sustentável é enfatizada no artigo 245 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998), que estabelece que todos têm direito ao ambiente ecologicamente equilibrado, um bem de uso comum e necessário à qualidade de vida, sendo dever do Estado e da sociedade preservá-lo.

Kraemer *et al.* (2013) caracterizam o desenvolvimento sustentável como um processo de mudança social que envolve as dimensões ética e política. Maimon (1996, p.), por sua vez, afirma que a busca pelo desenvolvimento deve levar em conta não apenas as necessidades da geração atual, mas também deve garantir as necessidades das gerações posteriores. Nesse processo, deve-se democratizar o acesso aos recursos naturais e distribuir tanto os custos como os benefícios do desenvolvimento de forma equitativa. Dessa forma, ainda para Kraemer *et al.* (2013), o conceito de sustentabilidade se encontra em fase de construção, e esta não está próxima do fim .

As organizações são fatores chaves para o bem-estar socioeconômico e ambiental, pois possuem uma parte relativamente grande da responsabilidade para o alcance de um desenvolvimento sustentável. Portanto, pelo bem de todos, devem adotar práticas de responsabilidade ambiental, as quais podem ser encorajadas por pressão da sociedade ou por meio de novas políticas governamentais (conforme MAIMON, 1996).

As empresas já são obrigadas por lei a proteger, renovar e economizar os recursos ambientais e, hoje, existe uma crescente pressão popular para que os governantes estabeleçam legislações ambientais rígidas e realizem uma maior fiscalização no cumprimento das leis existentes.

Desde os anos 90, os consumidores têm se preocupado mais com as questões ambientais e estão mais atentos ao comportamento ético das empresas, demonstrando interesse em proteger o meio ambiente (segundo OTTMAN, 1994). Assim, cobra-se cada vez mais que as organizações sejam responsáveis socioambientalmente (de acordo com TACHIZAWA e ANDRADE, 2008).

Atualmente, o governo oferece benefícios aos empresários que têm em seu plano a gestão de projetos socioambientais. Uma postura ambientalmente correta também reflete diretamente em produtividade e qualidade, e, portanto, em melhores resultados para a organização.

Ter uma imagem reconhecida como amiga da natureza gera bons resultados e torna as organizações mais competitivas, conquistando o mercado consumidor, consciente do papel socioambiental das organizações. Por outro lado, ter seu nome relacionado com desastres ambientais, desrespeito ao meio ambiente e à sociedade, além de sanções dos órgãos governamentais, pode levar a boicotes por parte dos consumidores.

A empresa que consegue conduzir suas atividades com responsabilidade para com o meio ambiente e, ao mesmo tempo, preservar o seu lucro atinge o objetivo de apresentar um desempenho sustentável. E, além de atender às exigências impostas pelo governo, a organização conquista maior número de consumidores e melhora o meio em que está inserida.

Observa-se que tem crescido a consciência da importância do meio ambiente para o bem-estar social. As preocupações com a proteção ambiental vêm trazendo resultados e modificando o comportamento das empresas em âmbito mundial. A sustentabilidade empresarial é necessária, assim como o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade como um todo.

As empresas já foram vistas como instituições econômicas com preocupações voltadas apenas para a lucratividade. Atualmente, elas passam a ser consideradas instituições sociopolíticas e são-lhes atribuídas responsabilidades com o meio ambiente e a sociedade.

Devido ao aumento da consciência ecológica, tanto na sociedade quanto nos governos e nas próprias empresas, há uma cobrança para que as organizações mudem seus valores, seus procedimentos administrativos e operacionais, e a necessidade de incorporar a variável ambiental na tomada de decisão tornou-se uma tendência, levando a um processo de transformação e adequação da conduta empresarial.

Hoje, as decisões internas da organização têm levado em conta as influências do ambiente externo, incluindo o caráter social e político às considerações econômicas. Callenbach *et al.* (1993) comentam que, no lugar da estrita rentabilidade, há cada vez

mais a preocupação com a sustentabilidade ecológica. Os gestores não devem mais se preocupar apenas com o lucro, mas com sua responsabilidade ambiental.

As despesas com proteção ambiental passaram a ser vistas pelos gestores das empresas líderes no mercado como investimento no futuro, já que essa prática pode ser convertida em vantagem competitiva, seja pela conquista de novos mercados ou pela diminuição de custos em alguma fase da cadeia produtiva (conforme PETKOW e ALMEIDA, 2005).

Nesse novo cenário, os empresários precisam fazer parte das mudanças, introduzindo inovações ecológicas, repensando os processos, as fontes de recursos e as formas de descarte da empresa, garantindo uma boa imagem e a ampliação dos seus mercados, de modo a atender à demanda dos consumidores e cumprir as leis ambientais (segundo DIAS, 2009).

O setor empresarial começa a desenvolver e implantar sistemas de gestão de seus processos com vistas a refletir a demanda vinda de seus clientes e cumprir com a legislação vigente. Para isso, precisam manter uma postura responsável de respeito à questão ambiental (como lembra DONAIRE, 1999, p. 134), sendo necessária uma mudança da antiga cultura e das velhas práticas, para diminuir os danos ao meio ambiente.

A estrutura empresarial inserida nos velhos padrões capitalistas já não se encaixa nessa nova realidade e a consciência ambiental está em grande desenvolvimento. Atuar de forma responsável com o meio ambiente é um diferencial entre as empresas ambientalmente conscientes e, para isso, a organização precisa engajar-se em uma nova forma de ver e fazer as coisas.

## **2 O papel da gestão de recursos humanos e da gestão ambiental**

Segundo Del Brio, Fernandez e Junqueira (2007), uma boa gestão ambiental depende dos Recursos Humanos da empresa, já que, para o engajamento da organização como um todo nas questões ambientais, é necessário favorecer uma cultura que contribua para um novo comportamento organizacional. Também é imprescindível a internalização de comportamentos éticos e de compromissos por parte dos colaboradores. Para compreender o processo de integração dessas duas áreas,

primeiramente serão descritas as competências de cada uma delas separadamente, para então estabelecer as ligações entre ambas.

As empresas que desejam atuar de forma sustentável precisam da adesão e do comprometimento de todos os que fazem parte da organização. Para isso, é importante a atuação da administração de recursos humanos, área que possui grande poder de decisão, podendo influenciar na gestão da empresa.

A gestão de recursos humanos tem como desafio melhorar as pessoas e suas ações na organização. É uma área de grande importância, já que os recursos humanos são fundamentais para o alcance dos objetivos da empresa.

Para que ocorra um engajamento de toda a empresa nas questões ambientais, é necessário internalizar comportamentos éticos junto aos colaboradores, pois as empresas precisam incorporar uma nova cultura em seus valores, em suas políticas e práticas.

Os gestores de recursos humanos podem contribuir de diversas formas, pois conhecem a cultura, os objetivos e o ambiente da organização e são capazes de desenvolver e disseminar essa cultura voltada para o cuidado com o meio ambiente.

Podem, também, auxiliar no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes voltadas para a preservação do meio ambiente. No recrutamento, seleção e treinamento, já é possível desenvolver novas estratégias e novos valores e podem ser contratadas pessoas que apresentam uma preocupação com a área ambiental.

A conscientização dos indivíduos é relevante, tendo em vista que suas atitudes e ações serão influenciadas por seus valores. É preciso realizar treinamentos, que, além de oferecerem informações, levem a uma mudança de atitude por parte dos gerentes e subordinados, para que todos se preocupem com as questões ambientais em suas atividades diárias, de modo a desenvolver uma organização com práticas e resultados sustentáveis que se refletem também nos resultados econômicos da organização.

Além disso, são os funcionários que melhor conhecem suas atividades e, por isso, são os mais indicados para auxiliar no encontro das soluções apropriadas para uma mudança no desempenho ambiental da organização. É necessário explorar práticas inovadoras e apoiar iniciativas dos colaboradores.

A área de recursos humanos é um setor fundamental para um efetivo engajamento das organizações em questões ambientais. Para que bons resultados sejam alcançados, é preciso um compromisso efetivo de todos de forma permanente e estruturada. O desafio é sistêmico e se apropria de todas as decisões organizacionais.

A gestão ambiental, por sua vez, é uma forma de administração empresarial com ênfase na sustentabilidade. Tem como objetivo diminuir ou eliminar os danos ou problemas causados pelas ações humanas ao meio ambiente, mediante práticas e métodos administrativos que visam reduzir o impacto ambiental das atividades econômicas. Por meio dela, busca-se a incorporação dos valores do desenvolvimento sustentável na organização social, nas metas corporativas das empresas e administrações públicas.

Para D'Avignon (2010), a gestão ambiental tem a função de tratar, determinar e implementar políticas ambientais e engloba programas, práticas, responsabilidades, processos e recursos, para uma mudança e a manutenção da política ambiental, na busca por um processo contínuo de melhoria.

A adoção da gestão ambiental traz várias vantagens para a empresa como: associação de sua imagem à da preservação ambiental; redução de custos, pois implica em práticas que evitam desperdícios e reutilização de materiais anteriormente descartados; e melhoria nas relações da empresa com outras organizações que também se preocupam com estas questões.

Além disso, existem as certificações ambientais, que são selos de qualidade ambiental, obtidos quando a empresa segue determinadas normas como a ISO 14001, que é um conjunto de critérios padronizados mundialmente, adotados por empresas que buscam uma postura correta em relação ao meio ambiente. A ISO 14001 é uma das normas seguidas por empresas que adotam a gestão ambiental.

Uma forma eficiente para atingir os objetivos da gestão ambiental é a definição de parâmetros organizacionais que estejam de acordo com os pressupostos da sustentabilidade. Dessa forma, cada setor da organização deve refletir sobre a inserção da gestão ambiental em seus processos e planos, buscando um termo comum do que a empresa considera gestão ambiental e sobre quais serão suas metas e ações.

A gestão ambiental tem como ferramenta os sistemas de gestão ambiental. Devido à pressão para melhor gerir as questões relacionadas ao meio ambiente, percebe-se um movimento de implantação do Sistema de gestão ambiental (SGA) pelas empresas (segundo FRYXELL e SZETO, 2002). Esse sistema é baseado em uma modalidade de administração que leva em conta a sustentabilidade e visa prevenir possíveis consequências negativas ocasionadas pelos processos de produção das empresas.

De acordo com Melnyk *et al.* (2002), de modo geral, o sistema de gestão ambiental tem a meta de desenvolver estratégias, colocá-las em prática, coordená-las e monitorá-las de forma a reduzir os resíduos gerados pelas atividades das organizações relacionadas ao meio ambiente.

A aplicação de um Sistema de gestão ambiental pode ser feita por qualquer empresa. A metodologia do sistema de gestão ambiental é chamada de PDCA, iniciais de: *plan* (planejar), *do* (desenvolver), *check* (monitorar) e *act* (agir corretivamente).

Para implementar esse sistema, inicialmente é feito o mapeamento de todas as atividades realizadas pela empresa, com o objetivo de classificar e avaliar os impactos gerados por suas atividades e processos produtivos. Após essa etapa, procura-se a legislação e os requisitos legais aplicáveis. Essa etapa é conhecida como diagnóstico.

Na segunda fase, depois de identificados os impactos, são desenvolvidos controles e propostas de soluções para minimizar esses impactos ou monitorá-los, sendo estabelecida a política ambiental, que é um conjunto de princípios a serem respeitados por todos os níveis da empresa. Há, portanto, um compromisso assumido pela organização com a melhoria de seu desempenho ambiental.

Posterior a essa etapa, inicia-se a fase de planejamento, quando a empresa traça um plano alinhado e coerente com a sua política, considerando o diagnóstico ambiental realizado. Ocorre a criação de planos e programas ambientais que acompanharão as atividades econômicas e são estabelecidas estratégias e atividades para atingir os objetivos e metas estabelecidos.

Na fase de implantação, a empresa coloca o plano em ação e, na de monitoramento, a empresa mede, monitora e avalia seu desempenho ambiental de acordo com seus objetivos, metas e programas. Há uma comparação entre o que foi planejado e o que foi executado. Na análise crítica e melhoria contínua, a empresa realiza uma análise de todo o processo e implementa melhorias em seu SGA de forma permanente e contínua, objetivando aprimorar cada vez mais seu desempenho.

A implantação de um sistema de gestão ambiental possibilita grandes vantagens, entre as quais podem-se destacar: menor possibilidade de multas ambientais; aumento na qualidade dos produtos, serviços e processos; redução de custos com a reutilização de materiais que seriam descartados; economia de matéria-prima; diminuição no consumo de água e energia; adoção de sistemas de reciclagem e descarte adequado de resíduos.

Implementar um sistema de gestão ambiental exige um forte comprometimento de toda a direção e colaboradores com o meio ambiente e gera diversas mudanças, principalmente, no modo de agir de todos os componentes da empresa. Como essas ações são bem vistas pela sociedade, a empresa acaba por desenvolver uma imagem mais positiva no mercado, o que pode levar à conquista de novos consumidores e ao fortalecimento de laços com os clientes, além de melhores relações comerciais.

O sistema de gestão ambiental possibilita diversos ganhos de produtividade e qualidade, bem como a satisfação da equipe envolvida, pois esta constata que é possível alcançar melhores práticas aliadas à evolução da qualidade de seus serviços.

A responsabilidade ambiental vai além da formulação e da transmissão de informações sobre a política ambiental da empresa, pois deve despertar o sentido de corresponsabilidade, resultando no desenvolvimento de potencialidades nos profissionais.

### **3 Integração entre gestão ambiental e gestão de recursos humanos**

Donaire (1999, p. 134 e 135) afirma que o bom desempenho das empresas está associado a seus recursos humanos. Para ele, para implantar a gestão ambiental é preciso levar em conta o papel do pessoal, já que suas atitudes podem ser uma ameaça ou um grande potencial para que os resultados desejados sejam alcançados.

Por sua vez, de acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), uma gestão sustentável e responsável é construída pelas pessoas. Para a eficácia de um processo de mudança adotado por uma organização, é fundamental aumentar a participação dos trabalhadores e melhorar a comunicação entre eles, o que possibilita uma melhor aceitação das mudanças programadas (segundo RONDEAU e WAGAR, 2002).

A área de recursos humanos é importante no treinamento para a gestão ambiental e no desenvolvimento de competências para implementar essa nova política (conforme DONAIRE, 2002, p. 134 e 135), podendo auxiliar em uma mudança de atitude por parte dos gerentes e subordinados para alcançar um adequado comportamento ambiental na atividade diária da empresa.

De acordo com Chan e Wong (2006), para a efetividade das mudanças, é necessário um alto comprometimento dos colaboradores, que devem estar motivados

para isso, além da necessidade de diminuir as falhas de comunicação e distorções nas estruturas de poder. Quando a organização decide implementar programas que envolvam suas competências internas, também podem ocorrer resistência a mudanças, baixo envolvimento, dificuldade de interpretação de procedimentos e falta de treinamento, sendo necessário um acompanhamento do setor de recursos humanos nesse processo.

A gestão de recursos humanos pode atuar na comunicação e motivação dos funcionários, bem como na promoção de mudanças organizacionais, incorporando a variável ambiental nos valores da empresa e no desenvolvimento de competências voltadas para a gestão ambiental. Pode também atuar selecionando, treinando e recompensando as pessoas que apresentam atitudes e competências voltadas ao meio ambiente, contribuindo para uma gestão ambiental eficaz, que resulte em melhorias nos resultados organizacionais. É fundamental valorizar os funcionários e gestores que apresentarem atitudes e desenvolverem ações ambientais.

Além disso, o setor de recursos humanos pode auxiliar na implementação do sistema de gestão ambiental, que é uma estratégia utilizada nas empresas como forma de buscar a qualidade ambiental que desejam com o menor custo e de forma permanente.

Observa-se a importância da atuação dos gestores de recursos humanos nesse processo, sensibilizando, despertando sentimentos de corresponsabilidade e descoberta de potencialidades, proporcionando abertura ao diálogo e compreensão dos processos envolvidos. O ambiente de trabalho e o modo como as organizações interagem com as pessoas geram oportunidades para o crescimento dos negócios e para o desenvolvimento de práticas sustentáveis.

### **Considerações Finais**

Com o aumento da consciência ecológica, a sociedade vem cobrando das empresas e do governo um desenvolvimento econômico sustentável, baseado em uma nova dimensão ética e política. Nesse cenário, boas práticas ambientais e sociais são consideradas como um dos objetivos das organizações modernas, nas quais a responsabilidade e a ética socioambientais se tornaram parte da missão corporativa de diversas companhias.

A aplicação da gestão ambiental modifica o modo como as empresas são percebidas pela sociedade, pela concorrência e pelo governo no ambiente em que atuam. Uma gestão ambiental adequada é elemento fundamental para a sustentabilidade, sendo a gestão de recursos humanos um dos principais agentes pró-gestão ambiental nas organizações (conforme BOUDREAU e RAMSTAD, 2005).

Uma ferramenta que as empresas possuem na redução dos seus impactos ambientais é o Sistema de Gestão Ambiental (SGA). A partir de sua implementação, são criados processos, políticas e protocolos de auditoria, com o intuito de diminuir o máximo possível o desperdício de materiais ou emissões de poluentes. Esse sistema é implementado por empresas que querem diminuir os danos ao meio ambiente, gerando benefícios maiores que os custos de sua implantação.

O papel do setor de recursos humanos das empresas é fundamental no alcance do comprometimento dos funcionários e gestores com as questões ambientais. A gestão de recursos humanos atua desenvolvendo os princípios da gestão ambiental pela organização e identifica competências e talentos necessários para sua concretização.

Sugere-se a outros pesquisadores novas pesquisas empíricas, a fim de verificar como os gestores de recursos humanos estão atuando em relação à dimensão ambiental. Ainda, é relevante verificar em organizações com certificação ambiental, quais as práticas de recursos humanos que são desenvolvidas e se estão integradas com as questões ambientais.

Para haver um efetivo engajamento da empresa, é necessário um compromisso de toda a organização de forma permanente e estruturada. É imprescindível que haja uma revisão dos valores de todos os seus integrantes para que as metas definidas sejam alcançadas.

### **Referências**

ALIGLERI, Lilian.; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Arley Ferreira de. *Preservação ambiental, o homem e o planeta ameaçado*. 2011. Monografia (Pós-graduação *lato sensu* em Gestão Ambiental) - Universidade Norte do Paraná, UNOPAR, Londrina, 2011.

BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

BOUDREAU, John. W.; RAMSTAD, Peter M. Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BRASIL. Constituição Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) >. Acesso em: 14 jul. 2019.

CALLENBACH, Ernest; CAPRA, Fritjof; GOLDMAN, Lenore; LUTZ, Rüdiger; MARBURG, Sandra. *Gerenciamento Ecológico (Ecomanagement): guia do Instituto Elmwood de auditoria ecológica e negócios sustentáveis*. São Paulo: Cultrix/Amaná, 1993.

CHAN, Eric S.; WONG, Simon C.K. Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, v. 27, n. 3, p. 481-492, 2006.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CNUMAD). *Agenda 21*. São Paulo: Secretaria de Estado do Meio Ambiente, 1992.

D'AVIGNON, Alexandre Louis de Almeida. Sistemas de gestão ambiental e normalização ambiental. Segmento da apostila utilizada no curso sobre Auditorias Ambientais da Universidade Livre do Meio Ambiente. Curitiba: ULMA, 1996. In: ALPERST, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental

e seus fatores determinantes: uma análise institucional. *Revista Administração Empresarial*, v. 50, n. 2, São Paulo, 2010.

DAILY, Bonnie F.; HUANG, Su-chun. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

DEL BRÍO, Jesús Ángel; FERNANDEZ, Esteban; JUNQUERA, Beatriz. Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 18, n. 4, p. 491-522, 2007.

DIAS, Reinaldo. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009.

DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FONSECA, Eduardo G. *Meio ambiente e contas nacionais: a experiência internacional*. Contabilização econômica do meio ambiente. São Paulo: Governo do Estado de São Paulo, 1992.

FRYXELL, Gerald E.; SZETO, Agnes. The influence of motivations for seeking ISO 14001 certification: an empirical study of ISO 14001 certified facilities in Hong Kong. *Journal of Environmental Management*, v. 65, n. 3, p. 223-238, 2002.

HUBBARD, Graham. Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, v. 19, p. 177-191, 2009.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. *Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos*. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. Disponível em: <

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24032008-092832/> >. Acesso em: 28 jul. 2019.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão & Produção, São Carlos*, v. 13, n. 3, p. 435-448, 2006. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2006000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000300007) &lng=en&nrm=iso >. Acesso em: 28 jul. 2019.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira; BEHLING, Gustavo; REBELO, Hilda Maria; GOEDE, Walmir. Gestão Ambiental e sua contribuição para o desenvolvimento Sustentável. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2013.

LIMA FILHO, Raimundo Nonato; BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. A compreensão dos estudantes sobre o conceito de Passivo Ambiental: um estudo nos cursos de Ciências Contábeis em Salvador – BA. *Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 7, n. 1, p. 108-121, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30832/a-compreensao-dos-estudantes-sobre-o-conceito-de-passivo-ambiental--um-estudo-nos-cursos-de-ciencias-contabeis-em-salvador---ba> >. Acesso em: 28 jul. 2019.

LUNARDI, Guilherme Lerch; FRIO, Ricardo Saraiva; BRUM, Marília de Marco. Tecnologia da informação e sustentabilidade: levantamento das principais práticas verdes aplicadas à área de tecnologia. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, Juiz de Fora, v. 4, n. spe, p. 159-172, dez. 2011.

MAIMON, Dalia. *Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MELNYK, Steven A.; SROUFE, Robert P.; CALANTONE, Roger. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 3, p. 329-351, 2002.

MENUZZI, Tamara Silvana; SILVA, Luiz Gustavo Zuliani. Interação entre economia e meio ambiente: uma discussão teórica. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, Santa Maria, v. 19, n. 1, p. 9-17, 2015.

MILARÉ, Édís. *Direito do ambiente: doutrina, prática, jurisprudência, glossário*. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

MORENO, Emilia; POL, Enric. *Nociones psico sociales para la intervención y la gestión ambiental* (Monografies Socio/Ambientals), Barcelona: Publicacions Universitat de Barcelona, 1999.

OLIVEIRA, Otávio José de; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 1, São Carlos, 2010. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2010000100005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2010000100005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em 28 jul. 2019.

OTTMAN, Jacquelyn A. *Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

PETKOW, Marlize.; ALMEIDA, Vera Luci. Ecoeficiência e o desenvolvimento sustentável – um estudo de caso em um hotel certificado pela ISO 14001. *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre, 2005.

RONDEAU, Kent V.; WAGAR, Terry H. Reducing the hospital work-force: what is the role of human resource management practices? *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, v. 80, n. 1, p. 12-18, 2002.

ROTHENBERG, Sandra. Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 7, p. 1783-1802, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. 5. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Contabilidade e gestão ambiental*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZENG, Saixing; TAM, C. M.; TAM, Vivian; ZEN, Zhongming. Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China. *Journal of Cleaner Production*, v. 13, n. 7, p. 645-656, 2005. Disponível em: < <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/6021.pdf> >. Acesso em: 28 jul. 2019.

Submetido em 17 de novembro de 2019

Aprovado para publicação em 11 de agosto de 2020

