

EVANUZIA LUZIA DE OLIVEIRA

A ISO 14 000 E A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES:
ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL EM GOIÁS

GOIÂNIA

2004

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
MESTRADO EM PSICOLOGIA

A ISO 14 000 E A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES:
ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL EM GOIÁS

Evanuzia Luzia de Oliveira
Orientadora: Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Psicologia da Universidade Católica de Goiás,
como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Psicologia Social.

GOIÂNIA
2004

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

Folha de Avaliação

Autora: Evanuzia Luzia de Oliveira

Título: A ISO 14 000 E A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL EM GOIÁS

Data de avaliação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA AVALIAÇÃO

Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo
Orientadora

Nota ou grau

Prof. Dr. Narbal Silva

Nota ou grau

Profa. Dra. Anita Cristina A. Rezende

Nota ou grau

GOIÂNIA

2004

Dedico este trabalho em especial, ao meu querido esposo, Eduardo Braga, que muito me apoiou e me ajudou nos momentos de alegria e frustrações. Meus pais Aduino e Paulina, que me apontaram o caminho do respeito, do amor e, principalmente, alicerçaram minha vida acadêmica, nunca deixando de manifestar seu apoio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre me teve em seus braços, mesmo nos momentos difíceis, quando por vários motivos imaginei não estar debaixo de sua proteção.

Ao meu querido esposo que participou de todas as etapas da evolução deste trabalho, oferecendo apoio em todos os momentos.

Aos meus familiares por terem incentivado-me na realização de mais um projeto e até mesmo por compreenderem os momentos de ausência.

À profa. Dra. Kátia Barbosa, orientadora deste trabalho por ter acreditado na possibilidade de realização e por ter acompanhado meu crescimento durante esta jornada.

À organização onde pude realizar a pesquisa, parte imprescindível para a existência deste trabalho.

À profa. Dra. Anita Rezende, pela indispensável contribuição no momento de qualificação, agregando a este trabalho sugestões de enriquecimento e, compartilhar desse momento de encerramento de construção intelectual.

Enfim, a todas as pessoas que de alguma forma participaram da realização desta obra e, estiveram por perto quando precisei de apoio que, além de um significado intelectual, este trabalho representa uma grande conquista em minha vida e essas pessoas sabem disso.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	08
LISTA DE GRÁFICOS	09
RESUMO	12
ABSTRACT	13
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I	
A GESTÃO DO IMPACTO AMBIENTAL E AS ORGANIZAÇÕES	18
1. Introdução	18
1.1. Contextualizando o tema – Gestão Ambiental	18
1.2. Desenvolvimento do Conceito de Gestão Ambiental	22
2. Histórico do Sistema de Gestão Ambiental no Mundo	24
2.1. Na América Latina e no Brasil: a repercussão dos movimentos mundiais	26
3. Gestão Ambiental e as Organizações	30
4. A ISO 14 000.	32
4.1. Objetivos da ISO 14 000	35
5. Implantação do Sistema de Gestão Ambiental	36
6. Relatórios.	38
7. Barreiras na Implantação do Sistema de Gestão Ambiental	39
CAPÍTULO II	
CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES	42
1. Introdução	42
1.1. Principais abordagens sobre cultura	43
2. Cultura Organizacional	46
3. Processo de mudança e a cultura organizacional	52

CAPÍTULO III

O MÉTODO.....	59
1. Campo de pesquisa	61
2. Histórico do SGA da CIA	65
3. População da pesquisa	67
3.1. Dados sócio-demográficos dos gestores e trabalhadores.	67
4. Instrumentos de coleta de dados.....	69
5. Procedimentos da pesquisa.....	72
6. Técnica de análise de dados.....	73

CAPÍTULO IV

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos sujeitos quanto à escolaridade.....	67
Tabela 2 – Distribuição dos sujeitos quanto ao nível hierárquico.....	68
Tabela 3 – Distribuição dos sujeitos quanto ao gênero.....	68
Tabela 4 – Distribuição dos sujeitos quanto ao tempo de casa.....	68
Tabela 5 – Distribuição dos sujeitos por idade.....	69
Tabela 6 – Distribuição dos sujeitos quanto ao estado civil.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Gráfico de rotatividade dos trabalhadores referente no ano de 2003 .	68
Gráfico 1a	–	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais são os motivos que levaram a empresa a buscar a certificação ISO 14 000?.....	79
Gráfico 1b	–	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: na sua opinião, porque a empresa buscou a certificação ISO 14 000?	80
Gráfico 2	–	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: você sabe o que é a ISO 14 000?.....	83
Gráfico 3	–	Gráfico do discurso dos gestores ao serem perguntados: após a idéia estabelecida, qual foi o primeiro passo?	85
Gráfico 4	–	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: Como foram escolhidos os responsáveis pela implantação? Qual a sua formação? Por que tais pessoas foram escolhidas para serem responsáveis? Qual foi o critério de escolha? Houve formação de um comitê de coordenação? Como funciona?.....	87
Gráfico 5a	–	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais foram os objetivos e metas estipulados? Foi realizada uma previsão de recursos humanos, financeiros e materiais?	89
Gráfico 5b	–	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: você conhece os objetivos e metas do programa?.....	91
Gráfico 6a	–	Gráfico do discurso dos gestores do programa aos serem perguntados: a empresa possui uma política ambiental? Qual? Quando foi instituída? Por quem? Como ela foi e é divulgada atualmente? Para o público Interno e externo	92
Gráfico 6b	–	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: você conhece a política de gestão ambiental? Como ficou sabendo?.....	93

Gráfico 7 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: foi realizado o RIA ou RIMA? (Relatório de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto do Meio Ambiente)	95
Gráfico 8a –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: foram realizadas ações de conscientização e sensibilização com os trabalhadores	97
Gráfico 8b –	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: foram realizados treinamentos de conscientização e sensibilização?	98
Gráfico 9 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como é realizado o controle operacional?	101
Gráfico 10 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntado: a organização oferece serviços emergenciais?	102
Gráfico 11 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais impactos que a organização gera em decorrência de suas atividades quanto à água?	103
Gráfico 12a –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais impactos que a organização gera em decorrência de suas atividades quanto aos resíduos e qual o destino?	105
Gráfico 12b –	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: como a organização gerencia os resíduos?	106
Gráfico 13 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais impactos que a organização gera em decorrência de suas atividades quanto ao ar?	108
Gráfico 14 –	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: como a organização gerencia a qualidade da água, do ar e consumo de energia?	109
Gráfico 15a –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: sobre atribuições e responsabilidades	110
Gráfico 15b –	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: você conhece as suas atribuições e responsabilidades no que se refere ao programa?	111

Gráfico 16 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como ocorre a auditoria ambiental?.....	112
Gráfico 17 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como ocorre o processo de melhoria contínua?	114
Gráfico 18 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: você acredita que ocorreu alguma mudança na imagem institucional? Como essas mudanças foram analisadas?.....	116
Gráfico 19 –	Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: após a implantação do programa o que mudou no seu trabalho, considerando: máquinas e equipamentos, procedimentos e manuais?	118
Gráfico 20 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como você avalia o comprometimento do corpo gerencial em relação ao programa? E dos trabalhadores?.....	120
Gráfico 21 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais foram às dificuldades encontradas durante a implantação da ISO 14 000?.....	122
Gráfico 22 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais departamentos tiveram maiores impactos após a implantação?.	123
Gráfico 23 –	Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: qual a avaliação faz do programa de gestão ambiental e que sugestões daria para melhorar?	125

RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa que foi realizada em uma organização do segmento de hotelaria e turismo de grande porte, localizada no interior do Estado de Goiás. O objetivo geral do estudo foi levantar dados a respeito da percepção dos trabalhadores sobre a gestão ambiental na organização onde trabalham. Teve por objetivo específico, levantar dados sobre motivos, objetivos, funcionamento e gerenciamento de programas de gestão ambiental, enfocando a certificação ISO 14 000. Trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório, cujos instrumentos de coleta de dados foram a análise documental e a entrevista semi-estruturada, tendo como técnica a análise do discurso de Silvia Lane. As entrevistas foram realizadas individualmente com 16 trabalhadores, três deles coordenadores do programa de gestão ambiental e treze trabalhadores que atuavam em diversos setores da organização. Entre os autores que embasaram teoricamente este trabalho, estão Maimon e Donaire com foco central nas NR 14 000. Por meio da análise gráfica do discurso dos participantes deste estudo percebe-se manipulação do programa de gestão ambiental durante sua implantação, tal atitude ocorre em consequência de interesses comerciais da organização. Os resultados obtidos nesta investigação sugerem que, conforme na percepção dos trabalhadores, o programa de gestão ambiental nesta organização, não gerou mudanças no ambiente de trabalho. Os trabalhadores relataram que desconhecem seu funcionamento e os principais conceitos. Foi igualmente possível analisar a necessidade de realização de ações para conscientização e sensibilização do público interno em geral, visto que nem mesmo os membros da cúpula demonstraram conhecimento das ações de gestão ambiental desenvolvidas nesta organização. A iniciativa de adotar um programa de gestão ambiental decorre de interesses comerciais.

Palavras-chave: ISO 14 000, programas de gestão ambiental, organizações.

ABSTRACT

This work introduces a research conducted in a large hospitality/tourism organization situated in an interior city of the State of Goias. The study main goal was to collect data on the employees' perception towards the environmental management within the company they worked for. As specific goal, this research intended to collect data on the motives, goals, functioning and management of environmental programs, emphasizing the ISO 14 000 certification. It is a case study with an exploratory character using a documental analysis and a semi-structured interview as research instruments and the Silvia Lane's speech analysis technique. Sixteen employees were individually interviewed, being three of them coordinators of the environmental management program and thirteen working on different sectors of the company. Among the authors who provided the theoretical basis to this work are Maimon and Donaire with focus on the NR 14 000. Through a graphic analysis of this study participants' speech, it is possible to note a manipulation of the environmental management program during its implementation. The results of this investigation suggested that in the employees' perception, the environmental management program within this organization did not generate changes within the workplace environment. They have affirmed their lack of knowledge of its practice and main concepts. It was also possible to analyze the need for actions to reach out and touch the employees, for even the higher administration members had showed no knowledge of the environmental management actions developed within this company. The initiative to adopt an environmental management program results from commercial interests.

Word-Key: ISO 14 000, programs of environmental administration, organizations.

INTRODUÇÃO

O contexto atual em que as organizações operam leva ao surgimento de novos desafios, resultantes de alterações nos valores e ideologias da sociedade brasileira. Dentre eles, destaca-se a preocupação dos gestores das organizações modernas em incluir, em suas medidas, a conservação dos recursos naturais e meios contra a degradação da biosfera. De acordo com Souza (2003) e Leão (2002), o investimento na preservação do meio ambiente é uma questão de sobrevivência para as organizações.

As primeiras indústrias brasileiras surgiram em uma época em que os problemas com o meio ambiente eram de pequena expressão, em virtude da reduzida escala de produção, das populações comparativamente menores e atuações pouco concentradas. As exigências com a preservação ambiental eram esparsas e a chegada das indústrias significava símbolo de progresso e desenvolvimento.

Os problemas ambientais, porém, se tornaram cada vez maiores e geraram um nível crescente de exigência da sociedade e dos órgãos fiscalizadores. A “nova consciência ambiental” surgiu nas décadas de 1960 e 1970 ganhou dimensão relevante e situou a proteção do meio ambiente como um dos princípios fundamentais da sociedade moderna, que passou a monitorar o impacto das indústrias no meio ambiente, deixando de observar apenas suas vantagens econômicas.

Em 1972, com a Conferência de Estocolmo, a questão ambiental foi vista como forma prioritária e definitiva na agenda internacional. Os problemas ambientais mudaram de significado e importância e estão cada vez mais presentes nos diferentes elementos que influenciam as decisões organizacionais.

A partir da década de 1980, novos conceitos, como desenvolvimento sustentável, produção mais limpa e gerenciamento ambiental da qualidade total, acentuaram os vínculos das organizações com a preservação ambiental, crescentemente incorporadas aos mercados e às estruturas sociais e regulatórias da economia, passando a ser cada vez mais considerado, nas estratégias de crescimento das organizações, seja por sua falta gerar ameaças como também proporcionar oportunidades de mercado.

Na década de 1990, as organizações começaram a integrar o meio ambiente às suas estratégias de negócios, surgindo um novo e estratégico paradigma ambiental,

denominado por Varadarajan (1992) *environpreneurial marketing*. Esse modelo pode ser definido como atividades de *marketing* benéficas empresarial e ambientalmente, que atendam tanto à economia da organização quanto aos objetivos da *performance* social.

Desde o começo da década de 1990, a realidade do meio ambiente no mundo dos negócios tornou-se mais complexa que a simples conformidade com as leis ou com a responsabilidade social. Dessa forma, uma série de novas situações do ambiente institucional passou a direcionar as estratégias ambientais das organizações. Investidores e acionistas interessaram-se pelas correlações positivas entre a *performance* econômica e a ambiental. Bancos passaram a associar *performances* ambientais ruins a risco financeiro mais elevado, e associações comerciais, educacionais e religiosas institucionalizaram determinadas demandas ambientais.

Souza (2002) afirma que as práticas ambientais corporativas se tornaram uma questão de estratégia competitiva, de *marketing*, finanças, relações humanas, eficiência operacional e desenvolvimento de produtos.

Em 1992, entraram em vigor as normas britânicas BS 7750 – *Specification for Enviromental Managment Systems* (Especificação para Sistemas de Gestão Ambiental) –, que serviram de base para a elaboração de um sistema de normas internacionais de gestão ambiental, denominadas série ISO 14000. Esta série é composta pela ISO 14 001, única norma para certificação, e por um conjunto de normas complementares.

Os estudiosos, todavia, consideraram que somente a adoção da ISO 14 000 não garantirá resultados ambientais satisfatórios. Autores, como Reis (1996), Donaire (1999) e Almeida (2000), afirmam que a gestão ambiental requer o comprometimento da alta direção das organizações e o estabelecimento da clara política ambiental. Essa política deve expressar perante a sociedade e os trabalhadores seu compromisso com o meio ambiente, definindo as intenções e princípios da organização com relação ao desempenho ambiental. É necessário que a organização detecte estabeleça os procedimentos de treinamentos apropriados, fazendo que seus trabalhadores sejam sensibilizados para a necessidade de sua própria capacitação.

Ao lado disso, sensibilização do público, clientes e outras pessoas envolvidas nessa cultura organizacional conduz as organizações a terem a questão ambiental como relevante em suas e a perceberem que haverá uma vantagem competitiva em relação às demais.

Para tanto, a série de normas internacionais ISO 14 000 tornou-se reconhecida como um fundamento básico para um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Passou-se a perceber que um sistema de gestão ambiental é importante para o funcionamento de qualquer

organização, a fim de que ela possa satisfazer a expectativa de desempenho ambiental e assegurar a conformidade com as exigências nacionais e internacionais.

As NR ISO 14 000 descrevem os elementos básicos de um SGA. Estes incluem a criação de uma política ambiental, o estabelecimento de objetivos e metas, a implementação de um programa para alcançar esses objetivos, a monitoração e medição de sua eficácia, a correção de problemas e análise e revisão do sistema para aperfeiçoá-lo e melhorar o desempenho ambiental geral.

Na concepção de Ansoff (1995), a mudança e reestruturação das organizações somente serão possíveis, se as relações entre as pessoas que fazem parte dos processos forem devidamente administradas, já que a organização é constituída por pessoas que se comportam de diferentes maneiras. Logo, melhorando o comportamento dos trabalhadores, melhora-se a organização como um todo. São os trabalhadores que pela participação, interação e aceitação das mudanças irão legitimar a estrutura, incorporando novos valores à cultura organizacional não se voltem para o interior da organização, mas, sobretudo, para o seu ambiente externo, o cliente.

Nesse sentido, a criação de um SGA pode representar uma forte mudança organizacional, que levará a uma redistribuição dos poderes técnico, administrativo e político. No entanto, mesmo que este sistema seja por todos considerado necessário, não é suficiente para que haja uma cristalização. A estratégia de mudança cultural exige que os agentes mobilizadores, em especial os gestores, atentem para a rapidez do processo, a duração e a extensão das mudanças. Há necessidade de pessoas que saibam como conduzir a organização em situações de crises e de conflitos, saibam se comunicar e que tenham conhecimento técnico. Deve-se lembrar que, no processo de implantação de um sistema de gestão ambiental, deve-se gerir os paradoxos: a estabilidade e a mudança.

Para a realização do presente trabalho, na escolha do tema gestão ambiental levou-se em conta que uma organização pode-se tornar um espaço tanto benéfico ao meio ambiente, quando promove ações não prejudiciais a ele, quanto maléfico, quando suas ações irresponsáveis que lhe causem danos reparáveis ou irreparáveis.

Compreender como as organizações gerenciam programas de gestão ambiental com ênfase na percepção dos seus trabalhadores pode ser útil não só para a ampliação do conhecimento científico, mas também para a elaboração de propostas que podem ser apresentadas às organizações. Desse modo, é possível contribuir com a sensibilização e conscientização para que os agentes reflitam a respeito das conseqüências de suas ações para com o meio ambiente, bem como esclarecer os gestores da importância do SGA.

Para este trabalho de investigação optou-se por utilizar as teorias de Maimon e Donaire, com foco central nas NR ISO 14 000. Estes referenciais teóricos exploram, de maneira abrangente, diversos aspectos que dizem respeito ao tema escolhido, como os procedimentos para a implantação do programa de gestão ambiental.

O objetivo geral deste estudo foi levantar dados a respeito da percepção dos trabalhadores quanto aos motivos, objetivos, funcionamento e gerenciamento de programas de gestão ambiental. A pesquisa foi realizada em uma organização do ramo hoteleiro e turístico de grande porte, localizada no interior do Estado de Goiás. Na data da coleta de dados, a organização era composta por 1.683 pessoas no seu quadro, dentre elas, 413 terceiros, 144 cooperados, 23 estagiários e 1.103 associados.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório, utilizando-se para tanto da análise documental e da entrevista semi-estruturada com a de 16 trabalhadores.

Os capítulos desta dissertação foram organizados de forma a discutir, inicialmente, a fundamentação teórica, em seguida, o método utilizado, as técnicas de coleta de dados, a discussão das informações e dados colhidos, bem como as considerações finais.

No primeiro capítulo, apresentar-se-á um estudo da evolução dos movimentos ambientalistas, buscando construir com base no histórico desses movimentos o modo como se estabeleceram as ações das organizações e da sociedade até os dias atuais, em relação ao meio ambiente.

No segundo capítulo, discutir-se-á a cultura no contexto das organizações, buscando-se uma compreensão de como a cultura influencia na inserção do programa de gestão ambiental no contexto organizacional, considerando-se os processos de mudanças organizacionais e o sistema de gestão ambiental.

No terceiro capítulo, destacar-se-á o método bem como a justificativa da sua escolha, a caracterização do campo onde os dados foram coletados e os procedimentos utilizados na pesquisa.

No quarto capítulo, far-se-á a análise e discussão dos dados obtidos buscando-se uma interação entre a teoria apresentada com os resultados colhidos na pesquisa.

No quinto capítulo, serão destacadas as considerações finais, retornando ao problema, aos objetivos iniciais da pesquisa, e as conclusões decorrentes das análises realizadas.

CAPÍTULO I

A GESTÃO DO IMPACTO AMBIENTAL E AS ORGANIZAÇÕES

1. Introdução

Vários fatores contribuem para o surgimento e agravamento dos problemas ambientais: o crescimento populacional, a industrialização, a urbanização acelerada, a poluição e o esgotamento dos recursos naturais. A forma como esses fenômenos se organizam e se reproduzem provoca degradação crescente e efeitos imprevisíveis no meio ambiente. Até a década de 1970, o meio ambiente era considerado o que Donaire (1999) denominou um bem livre ou quase livre, decorrente do paradigma da sociedade ocidental capitalista.

Como foi concebido como um bem livre, a necessidade de produção de bens de consumo serviu como justificativa para a utilização inadequada de muitos dos recursos naturais disponíveis. Dessa forma, a relação entre produção e preservação ambiental pode ser considerada antagônica.

Nas palavras de Leite (2000), até a década de 1980 as exigências referentes à proteção ambiental eram julgadas pelos empresários como um freio ao crescimento da produção, um obstáculo jurídico legal que demandava grandes investimentos fator de aumentos dos custos de produção.

1.1. Contextualizando o Tema – Gestão Ambiental

De acordo com Donaire (1999), no Brasil a vigilância das organizações sobre a questão ambiental, resultando em alterações em sua estrutura organizacional é relativamente recente, não atingindo, em sua grande maioria, 15 anos de existência. A valorização do meio ambiente é fruto de influências externas, da legislação ambiental e das pressões exercidas pela sociedade sobre as organizações internacionais.

Autores citados por Leite (1999 e 2000), como Fuller e Allen (1995), afirmam que, após grandes desastres ecológicos, do crescimento exponencial do lixo urbano em todas as metrópoles, o aumento de produtos descartados pela sociedade,

constituindo desde despejos e acúmulos cada vez mais visíveis, somando-se ao hábito de desembaraçar-se dos produtos perigosos em alto mar vieram a constituir exemplos de problemas que se avolumam e que exigem a participação das organizações produtoras de bens, governo e sociedade na sua solução.

Estudiosos, como Backer (1995), Maimon (1996), Rosem (2001) e Souza (2003), asseguram que a preocupação com as questões do meio ambiente por segmentos econômicos, políticos e sociais vem ocorrendo de forma contínua e crescente desde o início da década de 1970 e que as Ciências de Gestão incorporam tais questões como de responsabilidade de todos os níveis de atividades das organizações.

Para esses autores, o contexto atual inclui vários fatores que influenciam as ações das organizações em torno dos fatos ambientais. Dentre eles, podem-se citar: mudanças nos valores e ideologias sociais; aumento da influência de grupos sociais externos à organização; mudança de atitudes da sociedade em relação ao papel desempenhado pelas organizações; crescimento da importância das comunicações; mudanças do papel desempenhado pelos meios de comunicação; aumento de exigência quanto aos fatores éticos a serem observados pelas organizações; fortalecimento dos sindicatos e associações de classe; intervenção crescente do Estado na economia e ainda pressões do ambiente internacional.

Para Souza (2002) há basicamente três razões pelas quais as organizações buscam melhorar a sua *performance* ambiental. Primeiro, o regime regulatório internacional está mudando em direção à necessidade crescente de proteção ambiental; segundo, o mercado está mais exigente; terceiro, as informações estão se tornando mais acessíveis à população, são crescentes as descobertas e a publicidade sobre as causas e conseqüências ambientais.

Segundo Souza (2002), as organizações são pressionadas por quatro fontes:

1. as regulamentações ambientais, que têm se desenvolvido em número, especificidade, abrangência e rigor;
2. a sociedade civil organizada, principalmente por meio dos movimentos ambientalistas, que multiplicam o número dos seus integrantes que se especializam e se profissionalizam, tornando as suas ações cada vez mais eficazes;
3. os mercados de produtos, que têm presenciado uma crescente tendência de os consumidores preferirem produtos com “atributos ambientais” e valorizarem as organizações ambientalmente responsáveis, o que é também reforçado por um aumento na concorrência interna e externa derivada da abertura comercial;
4. os recursos financeiros ou naturais, como água, energia, minérios, combustíveis fósseis, etc.

Heloani (2003) relata que para se manter o capital adota uma visão sofisticada dos mecanismos de poder, apresentando sistemas de valores que devem ser utilizados pelas organizações. Dessa forma, as “estruturas mentais dos trabalhadores e organizações necessitam de ajustamento às estruturas sociais” (HELOANI, 2003, p. 107).

As organizações capitalistas se voltam para a construção de autênticas formas de controle a distância, pelas quais se possa harmonizar a necessidade de autonomia, voltadas para a economia internacional, com o imprescindível controle sobre os órgãos decisórios.

Segundo Borger (2001), a atuação das organizações orientadas para a Responsabilidade Social não implica que a questão empresarial abandone seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas. A autora comenta que as organizações são responsáveis pelas conseqüências de suas operações, incluindo os impactos diretos assim como as externalidades que afetam terceiros, o que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida de seus produtos e serviços.

Borger (2001) afirma que os gestores das organizações que se preocupam com a qualidade de seus produtos e fazem uso de informações corretas para os consumidores demonstram uma postura social e ambientalmente responsável. Assim apresentam um histórico de cumprimento de suas obrigações com os agentes sociais, criando vantagens competitivas.

De acordo com Donaire (1999), a justificativa para a responsabilidade social da organização fundamenta-se na liberdade que a sociedade concede à organização para existir. Pode-se considerar que haja um contrato social, cujo pagamento é a contribuição da organização para com a sociedade. Esse contrato muda com o tempo, de acordo com o crescimento econômico e o progresso social. Para o autor supracitado, uma “Uma empresa socialmente responsável possui uma vantagem estratégica em relação àquela que não tem essa imagem perante o público” (DONAIRE, 1999, p. 22).

Com base na internacionalização dos mecanismos de controle, as organizações “concedem” maior “autonomia” para algumas tarefas e incorporam novas exigências para os trabalhadores sob o rótulo atrativo de “novas responsabilidades”, “qualificação”, etc. Dessa forma, no contexto da economia globalizada, as organizações precisam constantemente atualizar seus procedimentos, pois são alvo de perene avaliação do mercado globalizado.

Segundo Kinlaw (1997), dois pontos principais devem ser destacados quanto à competitividade das organizações e o meio ambiente em relação ao mercado. O primeiro aspecto se refere ao fato de que as organizações, por meio da gestão ambiental, se tornam mais competitivas. O segundo aspecto é que, trabalhando com a questão ambiental, as

organizações obtêm maiores oportunidades de lucro, se mantêm no mercado, de forma ambientalmente correta, controlam os danos causados ao meio ambiente, assegurando sua lucratividade.

Diante do pressuposto de que as organizações buscam o lucro, cabe destacar o quanto deste lucro advém do tratamento não adequado dos recursos naturais. Para Pereira & Nascimento (1997), o meio ambiente é considerado como um bem social; em decorrência disso, a sociedade cobra por seu uso inadequado. Caso esse bem natural não seja utilizado adequadamente, a sociedade será afetada negativamente enquanto as organizações incrementarão sua lucratividade.

Heloani (2003) afirma que, cada vez mais, as organizações convivem com bases tecnológicas bastante diversificadas e, nesta diversificação, inclui-se o próprio trabalhador como um recurso para a lucratividade das organizações. Dessa forma, esse “bem” deve ser “utilizado” adequadamente. Para isso, precisa contar com a participação do trabalhador, ter à disposição seu potencial criativo e capacidade de tomar decisões, para obter respostas rápidas, com o fim de atender às necessidades desse novo mercado, num cenário em que, há momentos de conflitos entre o capital e o trabalho, choques de interesses entre o próprio capital, altamente mundializado e competitivo e as relações trabalho.

Para Donaire (1999), com o processo de globalização, a sociedade tem cobrado das organizações responsabilidades para com o meio ambiente. Dessa forma, novas leis e regulamentações foram implementadas e a conduta das organizações passou a ser observada pela sociedade. Atualmente, a imagem que a sociedade possui da organização afeta diretamente o seu valor no mercado. As organizações que não poluem ou poluem menos conseguem maior espaço e lucratividade, enquanto aquelas que desprezam as questões ambientais os perdem.

Winter (1989) apresenta as seguintes razões para se implantarem sistemas de gestão ambiental: sem ele a organização perderá oportunidades no mercado rápido crescimento e aumentará o risco de sua responsabilidade por danos ambientais, traduzido em enormes somas de dinheiro, risco para o seu futuro; os diretores executivos, por sua vez, verão aumentada sua responsabilidade em face dos danos ambientais e poderão arriscar perder seu emprego e carreira.

1.2. Desenvolvimento do Conceito de Gestão Ambiental

Uma revisão da bibliografia relativa a gestão indica que vários conceitos fundamentais de meio ambiente e questão ambiental foram disseminadas nas décadas de 1980 e 1990. Renunciando ao tratamento analítico das divergências existentes quanto ao conceito, neste trabalho, toma-se como pressuposto que o termo meio ambiente designa não tanto um “objeto” específico (“natureza”, “espaços naturais”, “paisagens”, “assentamentos”), mas uma relação de interdependência entre tais aspectos. Leão (2002) define Meio Ambiente como: Espaço interno e circunvizinhança em que uma organização opera, incluindo ar, água, solo, recursos sócio-ambientais, flora, fauna, seres humanos e suas inter-relações. (LEÃO, 2002, p.11).

A conferência de Tibilissi - URSS 1997, considerou o Meio Ambiente como

O conjunto de sistemas naturais e sociais em que vivem os homens e os demais organismos e de onde obtém suas subsistência. Este conceito abarca os recursos, os produtos naturais e artificiais com os quais satisfazem suas necessidades humanas.

Segundo Donaire (1999), a ênfase atribuída ao meio ambiente é dada por meio da gestão ambiental. Gestão ambiental é uma ferramenta de qualidade, excelência e gestão da imagem para uma organização. Esse tipo de gestão não só sustenta parte da responsabilidade da organização perante a sociedade, como também é um fator de competitividade.

Na busca de um aprofundamento, Nunes (1996) define Gestão Ambiental como

Um processo pelo qual se estabelece uma ação político-administrativa responsável pelo direcionamento de leis e normas que possam controlar/minimizar ações deletérias ao meio, de tal forma que se possa pensar um desenvolvimento social e ecologicamente sustentado. (NUNES, 1996, p. 25).

Com essa definição de Nunes, é possível compreender que há um processo mediador entre os próprios sujeitos componentes de uma mesma sociedade para que, continuamente, se possa definir ou redefinir o modo como, em diversas manifestações, o meio ambiente é alterado.

Na perspectiva organizacional, a proposta de Gestão Ambiental e seu conceito constituiu um novo passo no enquadramento competitivo do mundo organizacional em função

de imposições econômicas advindas da globalização. Essas imposições visam a manter o próprio capital, ou seja, a organização deve preservar o meio ambiente como forma de garantir o fornecimento da matéria prima.

Para Maimon (1999, p. 8), Gestão Ambiental é definida como

Um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização na sua interface com o meio ambiente. É a forma pela qual a organização se mobiliza, interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental desejada.

Valle (2000), por sua vez conceitua Sistema de Gestão Ambiental como:

Um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam reduzir e controlar os impactos produzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente. (VALLE, 2000, p. 39)

De acordo com Nunes (1996), por meio do Sistema de Gestão Ambiental, deve-se assegurar a melhoria contínua das condições de segurança, higiene e saúde ocupacional de todos os trabalhadores e um relacionamento sadio com os segmentos da sociedade que interagem com o empreendimento e a organização. Nessa interação entre sociedade e organização, pode-se acrescentar o capital, que é mantido por meio da conservação dos recursos humanos e meio ambiente. Dessa forma, a organização preserva esse último e mantém o sistema econômico.

Valle (2000) afirma que o Sistema de Gestão Ambiental conquistou destaque nas organizações, porque, além de agregar uma imagem institucional favorável, contribui para garantir um bom desempenho ambiental se o que tornou de grande relevância para a sociedade.

Leão (2002) conceitua Sistema de Gestão Ambiental como uma

Estrutura organizada, que apresenta uma política de gestão ambiental documentada e implementada, através de definição e atualização e acompanhamento de objetivos e metas, responsabilidades, recursos e práticas. (LEÃO, 2000, p. 11)

De acordo com o Sebrae (2001), foi com a importância atribuída aos aspectos ambientais que surgiram as mais importantes normas de gestão ambiental, a série ISO 14 000.

2. Histórico do Sistema de Gestão Ambiental no Mundo

O fato do meio ambiente sempre ter sido considerado um recurso abundante e classificado como bem livre dificultou o estabelecimento de critérios para sua utilização. Com isso, a poluição ambiental foi disseminada, passando a afetar a totalidade da população em face de uma apropriação, socialmente indevida, do ar, da água e do solo.

A partir da década de 1980, com o agravamento desse quadro, a ciência econômica interessou-se pela questão ambiental. Até então as preocupações voltaram-se para as relações existentes entre o meio ambiente, considerado na ótica dos recursos naturais, e o processo de desenvolvimento.

Na nova ótica, desenvolvimento apresenta pontos básicos que devem considerar o crescimento econômico, uma maior percepção com os resultados sociais decorrentes e o equilíbrio ecológico na utilização dos recursos naturais.

Segundo Donaire (1999), as principais correntes econômicas da década de 1980 e 1990, relativamente à questão do meio ambiente, incluem:

a) Ecodesenvolvimentistas – o termo ecodesenvolvimento foi pronunciado pela primeira vez na Conferência sobre o Meio Ambiente realizada em 1972. Em sua forma mais elementar, significa transformar o desenvolvimento em uma soma de ações positiva com uso da natureza, que tenha por base o tripé justiça social, eficiência econômica e prudência ecológica. Os partidários desta corrente consideram que a poluição é uma consequência do estilo de desenvolvimento econômico que tem sido o paradigma da sociedade, principalmente o implementado pelas organizações multinacionais e que há necessidade de que se estabeleça uma relação harmônica e interativa entre desenvolvimento econômico e meio ambiente, sob pena do comprometimento dos recursos não renováveis do Planeta;

b) Pigouvianos – Pigou e seus seguidores entendem que a questão da poluição ambiental se origina de uma falha no sistema de preços, que não reflete de forma correta os danos causados a terceiro e ao meio ambiente. Segundo sua opinião, o problema deveria ser resolvido mediante a introdução de um mecanismo que possibilitasse a internalização monetária dessa externalidade em forma de taxas aos poluidores e exigências de redução desse mal, o que iria levar a organização a encontrar formas de diminuir custos, buscando alternativas. Como o meio ambiente é considerado um bem livre, não se deve esperar que os produtores, espontaneamente, venham internalizar essa externalidade. De acordo com esse

princípio, a organização deve pagar pelos recursos ambientais que utiliza, da mesma forma que paga os demais recursos, cobrindo a diferença entre os custos privados e sociais.

c) Neoclássicos – Os neoclássicos consideram que o meio ambiente é fonte de matérias-primas utilizadas como insumos na produção, e que ele absorve todos os dejetos e efluentes da produção e do consumo de bens e serviços e que desempenha outras funções como a de suporte à vida animal e vegetal, lazer e estética. Para os neoclássicos, o estudo do meio ambiente está associado à incorporação das externalidades que aparecem, porque certos tipos de recursos, como o ambiental, têm propriedades indefinidas, permanecendo fora do mercado de fatores, não tendo preço definido. Eles propõem a privatização do meio ambiente, determinando direitos de propriedade sobre os recursos ambientais e a negociação desses direitos em mercados privados. Defendem ainda a utilização de mecanismos compensatórios.

d) Economistas ecológicos – A economia ecológica é relativamente recente, surgiu no final da década de 1980. É interdisciplinar, busca tratar a questão ambiental de forma sistêmica e harmoniosa e formular novos paradigmas. Ela é dinâmica, sistêmica e evolucionista. Seu foco principal é a relação do homem com a natureza e a compatibilidade entre o crescimento demográfico e a disponibilidade de recursos.

Sharma et. al (1999) subdividiu a evolução das estratégias ambientais em quatro fases:

a) Fase de gestação, de 1980 a 1995 – Neste período, tanto a intensidade regulatória quanto a preocupação pública com a preservação ambiental eram insignificantes, ainda que grupos ambientalistas se mobilizassem para aumentar a consciência social sobre os danos ambientais causados pelas indústrias de petróleo.

b) Fase de politização, de 1986 a 1987 – O meio ambiente tornou-se importante nos debates de políticas públicas, e as agências governamentais incumbiram-se de revisar as regulamentações e recomendaram que fossem racionalizadas e intensificadas. As organizações tinham pouco interesse nas questões ambientais apenas atendiam à legislação.

c) Fase legislativa, de 1988 a 1992 – Intensificou-se a preocupação pública com o meio ambiente, houve acordos e conferências internacionais, como o Protocolo de Montreal e o Relatório Brundtland, que contribuíram para o acirramento da pressão da opinião pública e das regulamentações sobre as organizações. Vários empresários afirmaram que a motivação de organizações para reduzir riscos ambientais foi evitar perturbações e perdas financeiras

d) Fase de litigação de 1993 em diante. As regulações foram consolidadas e os administradores passaram a ser considerados responsáveis criminalmente pelos

acidentes e danos ambientais suscitados por suas organizações. Estas regulamentações causaram pânico, pois representavam possibilidades de perda de pessoal das organizações, obrigando-as a incorporar definitivamente as questões ambientais em suas decisões e ações.

2.1. Na América Latina e no Brasil: a repercussão dos movimentos mundiais

Para Donaire (1999), na América Latina, as prioridades dos governantes dizem respeito às políticas de desenvolvimento e à luta contra o subdesenvolvimento e suas manifestações. Tudo que se relaciona com os recursos naturais e a qualidade do meio ambiente é considerado como simples dado da realidade socioeconômica. Essa visão agrava os problemas ambientais, comprometendo o processo de desenvolvimento econômico e social.

Segundo Reis (2000), o problema ambiental latino-americano não se reduz à deterioração dos recursos de ar e água, embora não deixe de ser substantiva. O problema prioritário é a depredação, passada e presente, dos recursos da região. Esses recursos têm sido sobreutilizados por uma exploração irracional e geralmente em benefício de grupos poderosos, sob o olhar complacente dos governantes. Para os autores, as ações dos países latino-americanos deveriam buscar: a recuperação do meio ambiente degradado, avaliação da degradação futura do meio ambiente e a potencialização de recursos ambientais.

Nas palavras de Almeida (2002), quanto aos os níveis de degradação do meio ambiente, é tarefa prioritária a recuperação dos recursos ambientais. Dentre as destruições, deve-se destacar:

- a) degradação do solo em virtude de processos de erosão e desertificação;
- b) derrubada da floresta;
- c) poluição das águas;
- d) poluição do solo, com resíduo, fertilizantes, pesticidas e herbicidas;
- e) outras formas de poluição atmosférica, marinha, sonora, nuclear, etc.

O segundo nível diz respeito à prevenção de degradações futuras do meio ambiente. O terceiro nível deve constituir da utilização positiva do meio ambiente no processo de desenvolvimento.

Para Viola (1998), Almeida (2001) e Souza (2002), o ambientalismo brasileiro emergiu na primeira metade de década de 1970, por meio de algumas poucas associações que realizavam campanhas de denúncia e conscientização pública de âmbito local, as quais

obtiveram mínima repercussão na opinião pública. Até o final da década de 1970, o número de dispositivos legais ambientais federais, incluindo leis, decretos e decretos, lei não passavam de duas dezenas.

Segundo Valle (1995), Menon e Menon (1997) e Passos (2003), na década de 1970, ocorreu o início de uma integração entre preocupações ambientais e estratégias de negócios, denominada “adaptação resistente”. A economia se debruçou de forma significativa sobre as relações entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente, em resultado da publicação, em 1972, do relatório do Clube de Roma, denominado: Limites do Crescimento e da Declaração sobre o Meio Ambiente ou o Relatório *Meadows*, aprovado em 1972, na Conferência de Estocolmo, que criou o PNUMA–Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

Em 1975, ocorreu o Seminário Internacional de Educação Ambiental de Belgrado e em 1977, a Conferência Intergovernamental de Educação Ambiental *Tbilisi–URSS*. Segundo Donaire (1999), nesta época o Brasil rejeitou firmemente o propósito de adoção de padrões internacionais para proteção ambiental.

Em decorrência de toda a discussão e eventos realizados, na década de 1970, o conceito de responsabilidade social – medido apenas pela especificação legal – começou a ser reorientado pelas organizações. O resultado disso foi a percepção e a consciência do que ocorre no ambiente dos negócios em que a organização opera. Esse novo enfoque foi denominado Conscientização Social e tem se consolidado cada vez mais no interior das organizações, que começaram a criar departamentos para tratar de questões ambientais.

Reis (2000) afirma que no Brasil a progressiva preocupação ambiental transformou o ambientalismo num movimento multissetorial e complexo, o que ocorreu na segunda metade da década de 1980. Este ambientalismo é constituído por oito setores principais:

a) ambientalismo *stricto sensu* – associações e grupos comunitários ambientalistas, subdivididos em três grupos: profissionais, semiprofissionais e amadores, com mais de 700 grupos em 1989;

b) ambientalismo governamental – agências estatais do meio ambiente, atuando em âmbito federal, estadual e municipal;

c) sócio-ambientalismo – ONGs, sindicatos, movimentos sociais que incorporam proteção ambiental em sua atuação;

d) ambientalismo dos cientistas – pesquisadores e instituições que atuam na problemática ambiental;

e) ambientalismo empresarial – empresários e organizações que buscam a sustentabilidade ambiental;

f) ambientalismo dos políticos profissionais – lideranças partidárias que incentivam políticas específicas e trabalham para incorporar a dimensão ambiental no conjunto das políticas públicas;

g) ambientalismo religioso – representantes de várias religiões que vinculam problemática ambiental à consciência do sagrado e do divino;

h) ambientalismo dos educadores – jornalistas, artistas e professores que influenciam na consciência das massas.

A partir da década de 1990, muitas organizações inseriram o meio ambiente nas suas estratégias de negócios, surgindo um novo e estratégico paradigma ambiental o que Varadarajan (1992) denominou *enviropneurlial marketing*, que pode ser definido como atividades de *marketing* organizacionais benéficas e que atendem ambientalmente tanto à economia da organização quanto aos objetivos da *performance* social.

Após a década de 1985, emergiu uma espécie de “ambientalismo de livre mercado”, mudando a ênfase das regulações dos insumos e das atividades para os resultados. Os novos instrumentos de política ambiental ofereceram as possibilidades de adoção de ações em prol do meio ambientais como forma de *marketing* e estratégia competitiva das organizações.

Na década de 1990, ocorreu no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, também conhecida como Cúpula da Terra, Rio 92 ou Eco 92. Essa conferência, que em sua parte oficial teve a participação de 179 países, mostrou que estava ocorrendo uma maior preocupação com o meio ambiente. Foi sobretudo a partir dela passou a ser melhor entendida a mútua dependência entre o desenvolvimento e um meio ambiente ecologicamente em equilíbrio, a necessidade de conservação dos recursos para as gerações futuras, bem como do desenvolvimento de tecnologias que permitam a solução de problemas ambientais crescentes e, principalmente, o combate e redução da pobreza, que, via de regra, é causa de graves problemas ambientais sendo e, ao mesmo tempo, a maior vítima desses tipos de problemas.

Os principais documentos produzidos à ocasião foram: “Agenda 21”, “Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento” e “Convenções sobre o Clima e sobre Biodiversidade”. O primeiro traz em seu preâmbulo a seguinte constatação:

[...] a humanidade encontra-se em um momento de definição histórica. Defrontamo-nos com a perpetuação das disparidades existentes entre as nações e no interior delas, o agravamento da pobreza, da fome, das doenças e do analfabetismo, e com a deterioração contínua dos ecossistemas de que depende nosso bem-estar. Não obstante, caso se integrem as preocupações relativas a meio ambiente e desenvolvimento e a elas se dedique mais atenção, será possível satisfazer às necessidades básicas, elevar o nível de vida de todos, obter ecossistemas melhor protegidos e gerenciados e construir um futuro mais próspero e seguro. São metas que nação alguma pode atingir sozinha; juntos, porém, podemos - em uma associação mundial em prol do desenvolvimento sustentável.. (AGENDA 21. Curitiba, 1997, p. 7)

A “Agenda 21” é, portanto, um documento que estabelece um programa de ação para implementação das decisões da Conferência, sobretudo com ações de governos. Propõe o uso mais racional de matérias-primas e de energia para a produção de bens e serviços e recomenda a constituição de comissões de “desenvolvimento sustentável” para governos federais, estaduais e municipais.

Segundo Valle (1996), na década de 1990, houve um grande impulso com relação à consciência ambiental. Na maioria dos países, aceitou-se pagar um preço pela qualidade de vida, mantendo-se limpo o ambiente. O termo “qualidade ambiental” passou a fazer parte do cotidiano das pessoas. As organizações começaram a se preocupar em racionalizar o uso de energia e de matérias-primas, além aumentar o empenho e os estímulos à reciclagem e reutilização, evitando desperdícios.

Nesse contexto, entraram em vigor, em 1992, as já mencionadas normas britânicas BS 7750 – *Specification for Environmental Management Systems* (Especificação para Sistemas de Gestão Ambiental), que serviram de base para a elaboração de um sistema de normas ambientais em nível mundial, a série ISO 14.000, que constitui o coroamento de uma longa caminhada em prol da conservação do meio ambiente e do desenvolvimento em bases sustentáveis. A BS 7.750 inovou, adaptando a auditoria contida nos sistemas de qualidade ao sistema de gestão ambiental. Surgiram, então, novos conceitos, como Certificação Ambiental, Atuação Responsável e Gestão Ambiental, na tentativa de modificar a atitude reativa que marcava, até recentemente, a relação entre organizações, de um lado, e órgãos fiscalizadores e eco-ONGs, de outro.

Uma nova postura por parte das organizações, baseada na responsabilidade solidária, começou a relegar a segundo plano, as preocupações com as multas e autuações, que são substituídas por um maior cuidado com a sua imagem. A questão ambiental deixou de

ser, assim, um tema-problema para as organizações, para se tornar parte de uma solução maior.

3. Gestão Ambiental e as Organizações

Os Sistemas de Gestão Ambiental vêm se tornando um grande aliado das organizações que buscam manter seus processos, aspectos e impactos ambientais sob controle, levando em consideração a questão econômica.

Os aspectos ambientais das organizações têm atualmente dimensões econômicas, como: redução de custos, de riscos, melhoria da eficiência, diferenciação de produtos, manutenção dos recursos de produção, etc. e simbólicas, como, por exemplo, a melhoria na reputação e na imagem. Em especial as dimensões simbólicas provêm do que a teoria institucional das organizações chama de busca da legitimidade, que é indispensável ao sucesso organizacional.

De acordo com Castro (1996), Maimom (1994) e Valle (2000), são as organizações exportadoras que sofrem pressões por barreiras não-tarifárias ambientais, técnicas ou de certificação, pois são dependentes de funcionamento de bancos internacionais, que exigem avaliação de impacto ambiental para a liberação de recursos financeiros. As organizações multinacionais voltadas ao mercado interno também são suscetíveis a exigências ambientais por parte de acionistas, consumidores externos e da legislação no país de origem. Sofrem, pois, pressão da comunidade e dos órgãos de regulação.

Para Donaire (1999), algumas organizações demonstram que é possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente, mesmo não atuando no chamado “mercado verde”. Entre as oportunidades de negócios, podem-se citar a reciclagem de materiais, o reaproveitamento dos resíduos internamente ou pela negociação nas bolsas de resíduos; o desenvolvimento de novos processos com tecnologias mais limpas, que se transformam em vantagens competitivas; o desenvolvimento de novos produtos para um mercado com consumidores mais exigentes e conscientizados para a questão ecológica; estações de tratamento, miniusinas. Além disso, constitui uma oportunidade de um mercado de trabalho promissor ligado à questão ambiental, como auditores, consultores, gerentes de meio ambiente e advogados ambientais.

Para Hoffman (2000), muitas organizações, ao obterem *performance* ambiental, com gestão operacional, baixo risco financeiro e perspectivas de sucesso econômico futuro, começam a influenciar as normas de práticas organizacionais e transformam o ambientalismo

de algo externo para algo interno ao sistema de mercado, o que é central para os objetivos das organizações.

Dessa forma, as estratégias das organizações passaram a ser dirigidas por uma série de situações do ambiente organizacional, tais como investidores e acionistas, que estão interessados nas correlações positivas entre a *performance* econômica e o ambiental, bancos que associam *performances* ambientais ruins a risco financeiro mais elevado e associações comerciais, educacionais e religiosas, que passaram a institucionalizar determinadas demandas ambientais.

Segundo Donaire (1999) e Almeida (2001), no Brasil, a preocupação ecológica e sua interiorização organizacional são fruto de influências externas, de legislação ambiental e das pressões exercidas pela sociedade. No contexto nacional, essa influência externa, que repercute na estratégia organizacional, é caracterizada pelas exigências da legislação ambiental, que estabeleceram normas de atuação e que resultaram, no nível interno nas organizações, em interesse em equacionar seus problemas ambientais. Essas modificações se materializaram de maneira formal e informal.

Reis (2000) e Almeida (2002) afirmam que algumas organizações vêm incorporando a questão ambiental ao desenvolvimento de suas atividades como um dos requisitos cruciais de sua responsabilidade social. Porém, prevalece a idéia de que ações de gestão ambiental causarão aumento de despesas.

A conscientização social dos gestores das organizações tem se consolidado, tendo como consequência a inserção da questão ambiental no contexto organizacional interno. Segundo Drucker (1994), cabe à organização posicionar-se diante a esta solicitação da sociedade e impor à alta administração que direcione as ações para o campo social.

Para Donaire (1999) e Borger (2001), as organizações que estão inseridas no mercado globalizado serão cada vez mais pressionadas a olhar intensamente para sistema de gestão ambiental de operações dentro e fora de suas paredes e, cuidadosamente, verificar os impactos de suas políticas e ações nos seus trabalhadores, clientes, comunidades e na sociedade como um todo.

As portas do mercado e do lucro abrem cada vez mais para as organizações que não poluem, poluem menos ou deixam de poluir e não para as organizações que desprezam as questões ambientais na tentativa de maximizar seus lucros e socializar o prejuízo. (DONAIRE, 1999, p. 34)

Para Ackerman e Bauer (1976), para inserir a questão ambiental entre suas metas, a organização obedece a uma seqüência de três fases: percepção, compromisso e ação.

a) Percepção – A diretoria da organização constata a importância do programa de gestão ambiental, o inclui no planejamento e desenvolve projetos especiais internos.

b) Compromisso - A diretoria contrata assessoria especializada em programas de gestão ambiental, para solucionar problemas técnicos, desenvolver sistema de aprendizado nos níveis técnicos e administrativos, desenvolver sistema de interpretação do ambiente externo e representar a organização externamente.

c) Ação – A organização incorpora a avaliação nas atividades de linha da estrutura e modifica processos e produtos. Além disso, dissemina a responsabilidade por toda a organização, inserindo-a na cultura organizacional.

Para complementar o pensamento de Ackerman e Bauer (1976), Donaire (1999) afirma que as respostas da indústria ao novo desafio de gestão ambiental ocorrem em três fases:

a) instalação de equipamentos de controle da poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgotos, mantendo a estrutura produtiva existente.

b) O controle ambiental é integrado nas práticas e processos produtivos, passando a ser uma função da produção. O princípio passa a ser o de prevenir a poluição, envolvendo seleção das matérias-primas, desenvolvimento de novos processos e produtos, reaproveitamento da energia, reciclagem de resíduos e integração com o meio ambiente.

c) A preocupação com o meio ambiente torna-se um valor da organização, explicitado publicamente como um dos objetivos principais a ser perseguido.

Ackerman e Bauer (1976) asseguram que, para as organizações implementarem uma política de gestão ambiental, é necessário que ocorra a seqüência de etapas e processos, conforme sugere a ISO 14.000. Por estar inserida em um contexto globalizado e dinâmico, deve buscar além da preservação do meio ambiente, a manutenção dos meios econômicos bem como o capital social. Dessa forma, as organizações acabam sendo pressionadas por meio de seus próprios interesses: a lucratividade e manutenção de seu meio de produção.

4. A ISO 14 000

A ISO 14 000 é composta pelas letras iniciais de *International Standardization Organization*, fundada em 23 de fevereiro de 1947, e tem sua sede em Genebra, Suíça. O representante brasileiro na ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. É uma

organização não-governamental que congrega os órgãos de normalização de mais de 100 países.

Após a década de 1947, vários movimentos ambientalistas marcaram a construção da ISO 14 000. Na década de 1960 surgiram os primeiros movimentos motivados pela contaminação da água e do ar nos países industrializados. Os anos de 1970 foram os de controle ambiental. Em 1972, as nações começaram a estruturar seus órgãos ambientais e a estabelecer suas legislações.

Com a década de 1980, entrou em vigor a legislação específica que controla a instalação de novas indústrias. Desenvolvem-se também organizações especializadas na elaboração de estudos do impacto ambiental e de relatórios de impactos sobre o meio ambiente.

Já na década de 1990, com o processo de conscientização, começou a surgir a terminologia qualidade ambiental. A partir dessa década, entram em vigor as normas britânicas da série ISO 14 000, que estão servindo de base para elaboração de um sistema de gestão ambiental em nível mundial.

As normas de série ISO 14000 são um conjunto de normas ou padrões de gerenciamento ambiental, de caráter voluntário, que podem ser utilizadas pelas organizações para demonstrar que possuem um sistema de gestão ambiental. (REIS, 2002, p. 24)

De acordo com o conceito apresentado por Reis, compreende-se que a ISO 14 000 é uma norma de formalização do Sistema de Gestão Ambiental - SGA. Por meio dela, a organização ajusta seus procedimentos de forma que reduza ou minimize os impactos causados ao meio ambiente no decorrer de suas atividades.

Valle (2000) relata que um novo passo para a abordagem sistêmica das atividades relacionadas ao meio ambiente foi dado pela *British Standards Institution* (BSI). Em 1992, com a homologação da norma BS 7750, foram criados procedimentos para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental nas organizações. Conforme os ecodesenvolvimentistas, principalmente em relação às organizações multinacionais, há necessidade de que se estabeleça uma relação harmônica e interativa entre desenvolvimento econômico e meio ambiente, sob pena de comprometer os recursos não renováveis do Planeta.

Em março de 1993, a ISO criou o Comitê Técnico 207, especificamente para formular a série ISO 14 000. Trata-se de um dos maiores e mais importantes Comitês da ISO, com cerca de 60 países participantes e 20 entidades internacionais de ligação, entre

elas, a Câmara de Comércio Internacional, CIC, a Organização Mundial do Comércio, OMC, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, PNUD, o *World Wild Fund for Nature*, WWF e o *Consumers International*, - Comitê internacional de Consumidores do CIC.

Segundo Reis (2002), Donaire (1999), Maimon (1994), a ISO 14.000 é um subconjunto das normas ISO, que trata da questão ambiental. Objetiva-se com ela homogeneizar a linguagem das normas ambientais regionais, nacionais e internacionais, agilizando as transações no mercado globalizado. A ISO 14 001 contém requisitos para a implantação do SGA - de uma organização, podendo ser aplicada a qualquer atividade econômica, fabril ou prestadora de serviços. É uma norma de adesão voluntária.

De acordo com Maimon (1999), a ISO 14 000 apresenta fortes convergências com a norma britânica BS7750, que foi inovadora, visto que adaptou a auditoria contida nos sistemas de gestão da qualidade aos sistemas de gestão ambiental. Tem como objetivo central orientou a adoção de um sistema de gestão ambiental que auxilie as organizações a cumprirem seus compromissos em relação ao meio ambiente.

Com essa norma, busca-se estabelecer um sistema que permita a uma organização definir procedimentos para fixar uma política ambiental e seus objetivos, atingir-los e demonstrar a terceiros que os atingiu.

Donaire (1999) afirma que, em 1996, a ISO oficializou, com base na BS 7750, as primeiras normas da série ISO 14 000, procurando incentivar a implementação de sistema de gestão ambiental nas diversas atividades econômicas que afetam o meio ambiente e proceder à avaliação e certificação destes sistemas, com metodologias uniformes e aceitas internacionalmente. As normas ISO 14 001 e ISO 14 004 referem-se aos Sistemas de Gestão Ambiental, SGA. Na primeira, são definidas as diretrizes para o uso da especificação. Nela é realizada uma interessante correspondência entre a ISO 14 000 e a ISO 9000, com sistemas compatíveis.

A ISO 14 000 acompanha a tendência de globalização, tornando-se importante exigência para mercado de exportação de produtos de elevado potencial poluidor, destinados aos países desenvolvidos. Em setembro de 1998, 32 certificações ISO 14001 foram auferidas no Brasil, a maioria para organizações de grande porte.

Segundo Maimon (1999), depoimentos dos responsáveis pela implantação da ISO 14 001 nas organizações brasileiras demonstraram que, além de todos os investimentos na implantação da ISO terem sido recuperados em menos de um ano, houve uma mudança na gestão global destas organizações. Essa visão vai ao encontro do pensamento dos

Economistas ambientais, que buscam tratar a questão de forma sistêmica e harmoniosa e formular novos paradigmas.

Trabalhar os Sistemas de Gestão Ambiental de forma dinâmica, sistêmica e evolucionista é dar ênfase a seu foco principal que é a relação do homem com a natureza e a compatibilidade entre crescimento demográfico e disponibilidade de recursos.

A incorporação da ISO 14 001 é redutora de custos, pois o cuidado com a não poluição, estabelecido por ela, minimiza os poluentes, racionaliza a alocação dos recursos naturais e humanos. Mais ainda, conduz a organização à conquista da conformidade à legislação com custo menor, além de manter o próprio sistema econômico que deve ser garantido por meio da manutenção dos recursos naturais.

4.1. Objetivos da ISO 14 000

Segundo Castro (1998), a Norma ISO 14 001 tem por objetivo

Contribuir para a melhoria da qualidade ambiental, diminuindo a poluição e integrando o setor produtivo na otimização do uso dos recursos ambientais, atendendo também as exigências do consumidor. (CASTRO, 1998, p. 85).

Essa norma foca os seguintes aspectos da Gestão Ambiental: “Sistema de Gerenciamento Ambiental. Auditoria Ambiental e Investigações Relacionadas. Rotulagem e Declarações Ambientais. Avaliação de Desempenho Ambiental. Termos e Definições” (MAIMON, 1999, p. 8).

Para Castro (1998), o sistema de gestão ambiental, segundo a ISO 14 000,

É um conjunto de procedimentos e técnicas sistêmicas que visam dotar uma organização dos meios que permitam definir sua política ambiental e que assegurem o atendimento dos principais requisitos; Comprometimento com a melhoria contínua e a prevenção da poluição. Comprometimento com o atendimento à legislação ambiental do país e outros requisitos dos mercados que se deseja atingir. Estabelecimento de objetivos e metas ambientais. Avaliação e monitoramento do atendimento aos seus objetivos e metas ambientais. Conscientização e treinamento de todo o pessoal envolvido. Comunicação a toda a parte interessadas (acionistas, trabalhadores, vizinhos e consumidores) e avaliação crítica do desempenho ambiental e adoção de medidas corretivas. (CASTRO, 1998, p. 85)

5. Implantação do Sistema de Gestão Ambiental

Para que a implantação do SGA tenha um percurso correto e real, é necessário que se dê ênfase a alguns aspectos, que serão enumerados a seguir.

a) Decisão pela implantação do Sistema de Gestão Ambiental – Autores como Reis (1996), Donaire (1999), Almeida (2000) e Valle (2000) sustentam que a iniciativa por um sistema de gestão ambiental deve partir da alta diretoria da organização. A conscientização ambiental, partindo dos diretores da organização, repercutirá em modificações primordiais em sua estrutura estratégica e os trabalhadores irão aderir ao programa, modificando atitudes e comportamentos.

Maimon (1999) salienta que a adoção de um sistema de gestão ambiental representa, para a maioria das organizações, uma mudança cultural. Se não houver uma firme e clara disposição da alta administração, as resistências podem se tornar insuperáveis.

b) Alocação de recursos necessários ao programa – Segundo Donaire (1999), antes de implantar o SGA, a organização deverá fazer uma previsão de recursos que serão indispensáveis a essa atividade, tais como: humanos, financeiros, materiais e técnicos. A destinação dos recursos devem obedecer aos cronogramas das prioridades estabelecidas.

Para a ISO 14 001, a implantação do SGA ocorre em cinco etapas sucessivas e contínuas, subdivididas em categorias. a) Política Ambiental. b) Planejamento, c) Implementação e operação, d) Monitoramento e ações corretivas e e) Revisões gerenciais.

A primeira categoria, Política Ambiental: apresenta as seguintes exigências:

Ser relevante à natureza, porte e impactos ambientais da organização. Ter compromisso com a melhoria contínua. Explicitar compromisso com o atendimento dos requisitos legais. Ser documentada e comunicada. Ser compatível com outras políticas e normas internas. Incluir um compromisso com a prevenção da poluição. (ALMEIDA, 1999, p. 24)

A segunda categoria, Planejamento, segundo Donaire (1999), é recomendado que a organização formule um plano para cumprir sua política ambiental. Esse plano deve compreender os seguintes itens:

- a) identificação de aspectos ambientais e avaliação dos impactos ambientais associados, para os quais se leva em consideração todas as atividades e tarefas do processo produtivo encaminhado-se e encaminhamentos dos impactos ambientais.
- b) requisitos legais e outros – Supõe o levantamento da legislação ambiental setorial, municipal, estadual e federal.

- c) critérios internos de desempenho – Em alguns casos, poderá ser verificado a adequação os requisitos legais, o que requer o desenvolvimento de critérios internos. Esses critérios poderão abranger a gestão de contratos, o treinamento e as responsabilidades dos trabalhadores, a aquisição de novas áreas ou instalações, o encerramento de atividades, a conservação de recursos, a gestão de resíduos, produtos perigosos, dentre outros.
- d) objetivos e metas ambientais – Estes devem ser coerentes com a política ambiental. Sua definição deve levar em conta a avaliação inicial e os aspectos e impactos ambientais mais significativos.
- e) programa de gestão ambiental – Traz como as metas da organização serão alcançadas, incluindo cronograma e pessoal responsável pela implementação de sua política ambiental. O programa deve ser subdividido para tratar de elementos específicos de operação da organização e incluir uma análise crítica ambiental para novas atividades.

A terceira categoria – Implementação e Operação, Maimon (1999) e Almeida (2000) ressaltam que a organização deverá capacitar-se para desenvolver mecanismos de apoio necessários à efetiva implementação de sua política ambiental e alcance de seus objetivos e metas. Esta fase é composta pelas seguintes atividades:

- a) Estrutura e responsabilidade.
- b) Treinamento, conscientização e competência.
- c) Comunicação.
- d) Documentação.
- e) Controle operacional.
- f) Preparação para emergências.

A quarta categoria – Monitoramento e ação corretiva. Para Reis (2000), a verificação da ação corretiva inclui medição e registro das características e atividades que podem ter um impacto significativo no ambiente. Ela subdividi-se em medição e monitoramento.

A quinta categoria – Revisões Gerenciais. Segundo Maimon (1999), a revisão do Sistema de Gestão Ambiental é fundamental para a garantia da implantação de melhoria contínua. A revisão viabiliza a verificação do comprometimento com a gestão ambiental, da necessidade de ajustes na política ambiental e a avaliação do desempenho do sistema.

Para Maimon (1999), uma vez implantado o Sistema de Gestão Ambiental, a organização pode optar pela autodeclaração ou pela certificação. A escolha desta última requer a requisição de um organismo certificador que pode ser credenciado pelo INMETRO e

pertencer ao Sistema Brasileiro de Certificação ou credenciado por algum organismo certificador de outro país.

Se a organização optar pela certificação, o órgão certificador deve indicar uma equipe de auditores que, segundo Maimon (1999), faz a verificação permanente do que foi estabelecido como política, objetivos e metas da organização. O acompanhamento permanente reflete sua postura em relação aos aspectos ambientais e conseqüentemente aos impactos da atividade produtiva. A prática da auditoria é uma etapa do processo de melhoria contínua.

Segundo Valle (2000), a auditoria pode ser interna, realizada por trabalhadores da própria organização de forma rotineira, dentro do que estatui a política ambiental, ou externa, realizada por órgãos especializados, quando há motivo legal ou políticos que a justifique. Quanto aos objetivos, as auditorias ambientais podem ser: técnicas, de conformidade legal, de gerência, de responsabilidade e completas.

De acordo com Maimon (1999), o órgão certificador deve realizar auditorias de manutenção em intervalos de até doze meses e de recertificação a cada três anos, para verificar se a organização continua a atender aos requisitos da certificação.

A melhoria contínua encontra-se em todos os passos e procedimentos do programa. Segundo Reis (2000) e Almeida (2000), este é um componente chave do sistema de gestão, pois com ele a norma ISO 14 001 estimulará a melhoria do desempenho.

6. Relatórios

No Brasil, qualquer projeto que possa desencadear efeitos negativos ao meio ambiente precisa ser submetido a um processo de licenciamento. De acordo com a localização e a natureza do empreendimento a licença é concedida pelo IBAMA ou por algum outro órgão governamental, estadual ou federal. O licenciamento do empreendimento é realizado mediante do Estudo de Impacto Ambiental.

Segundo Valle (2000) e Reis (2000), o estudo de impacto ambiental começou a ser sistematizado nos Estados Unidos, na década de 1930, para avaliação da influência que alguns grandes projetos exerciam sobre as populações. A partir da década de 1960, consciência ambiental voltou-se para as interações existentes entre as ações de desenvolvimento e as suas conseqüências ambientais.

Na década de 1970, já com a designação do Estudo de Impacto Ambiental, ou EIA, verificação do efeito do empreendimento para o meio ambiente, passou a ser exigida nos

Estados Unidos e outros países industrializados como um estágio necessário na aprovação de projetos que pudessem afetar o meio ambiente.

EIA constitui um documento técnico e amplo que descreve características de instalação. Por sua complexidade, tornou-se necessário desenvolver um documento mais objetivo, com linguagem mais simples e de fácil compreensão. Esse documento é o RIMA – Relatório de Impacto do Meio Ambiente.

Para Valle (2000) e Almeida (2000), o EIA e o RIMA tornaram-se documentos importantes nos processos de aprovação e licenciamento de novos empreendimentos e de ampliação de empreendimentos já existentes. De acordo com os autores, os empreendimentos que estavam em funcionamento antes da década de 1970 e não foram devidamente licenciados realizam o relatório do Plano Básico Ambiental (PBA). Este visa ao atendimento das condicionantes para a outorga da licença de funcionamento (LF) pela agência ambiental para as atividades ainda não licenciadas.

7. Barreiras na implantação do Sistema de Gestão Ambiental

De acordo com Maimon (1999), desde a publicação da norma ISO 14 000, algumas experiências internacionais e nacionais apontam os problemas relativos ao ambiente mais frequentes nas organizações. São: barreiras organizacionais, barreira sistêmica, Barreiras comportamentais, barreiras técnicas, barreiras econômicas e barreiras governamentais. A seguir, cada um desses problemas será comentado.

Barreiras organizacionais – Com ênfase na sobrevivência, as pequenas e médias organizações são vulneráveis ao fluxo de caixa, podendo questionar a qualquer momento a implantação do SGA.

A respeito desse aspecto, Donaire (1999) e Reis (2000) afirmam que qualquer providência a ser tomada relativa à questão ambiental resulta em aumento de despesas e o conseqüente acréscimo no custo produtivo. O poder de decisão e a estrutura organizacional estão na maioria das vezes centradas na alta administração, com isso o time de implantação do SGA pode se desinteressar por falta de autonomia.

Almeida (2000) salienta que a efetiva implantação do SGA deve ser de responsabilidade de um profissional conhecedor da norma, ao qual deverá ser delegada a autoridade e autonomia necessárias. Os gerentes operacionais devem definir claramente as responsabilidades dos trabalhadores envolvidos na implementação do sistema e no desempenho ambiental. A alta rotatividade da equipe técnica, o desenvolvimento do SGA

implica a disponibilidade de um quadro funcional permanente e treinado, que garanta a continuidade do programa. Todos os trabalhadores devem estar motivados a participar do SGA. Reis (2000) defende que o programa não deve ser visto como uma imposição gerencial.

Barreiras sistêmicas – A falta de informação, a pouca disponibilidade de informações técnicas e relativas à legislação e ao desempenho ambiental para a definição de políticas prejudicam a definição de objetivos e metas e, assim, o bom desempenho do SGA.

Barreiras comportamentais – A falta de cultura organizacional traz dificuldade na implantação do SGA, que é mais influenciado pela falta dessa cultura do que pela ausência de técnicas adequadas. Almeida (2000) afirma que são necessários programas de sensibilização antes de iniciar a implantação do programa.

Barreiras técnicas – a ausência de infra-estrutura e de instrumentos para monitorar o local para conduzir o SGA, quando terceirizados são inacessíveis financeiramente e onera o orçamento. Na falta de profissionais técnicos na organização, os trabalhadores mais preparados acumulam rotinas.

Barreiras econômicas – disponibilidade e custo de financiamento – Em uma economia de mercado, os custos para o financiamento de ações para o meio ambiente ainda são altos. A exclusão de custos ambientais da tomada de decisão e das análises custo/benefício, e a análise financeira da organização são computadas como medida de retorno com base em ganhos financeiros de médio prazo. Os benefícios da redução da poluição não são contabilizados como ativo, mas como um custo adicional nos projetos.

Barreiras governamentais – em ambientes de incerteza, as organizações devem ter segurança de que seus investimentos não entram em conflito com as políticas industriais. Qualquer alteração nessa política deve causar redirecionamento no plano da organização, sem o que, em alguns casos, inviabiliza o SGA.

A conscientização ambiental levou as organizações a uma maior demanda da preservação dos recursos naturais. Os ambientalistas consideram essa conscientização lenta, porém, gestores organizacionais a consideram rápida, porém as ações são e dispendiosas financeiramente.

Como forma de preservar o meio ambiente, faz-se necessário que as organizações, analisem os seus pontos fortes e os fracos. A disponibilidade de fundos para investimentos de cunho ambiental, a consciência ambiental da alta administração, a flexibilidade de administradores e trabalhadores, o apoio da sociedade para as melhorias em prol do meio ambiente, bem como a importância dos produtos e serviços da organização para a proteção ambiental e justiça social são os pontos fortes que uma organização necessita. A organização

que não observar devidamente a legislação ambiental, as atividades dos concorrentes, a consciência dos clientes, bem como o desenvolvimento científico e tecnológico, está a caminho da decadência.

Para as metas ambientais de longo prazo, as organizações obterão melhores resultados se os trabalhadores, os clientes e fornecedores estiverem envolvidos em seus projetos de gestão ambiental. Desse modo, tornar-se-ão mais atraente dada a preocupação com o meio ambiente, bem como a demonstração de consciência ambiental na compra de matérias-primas ou no corte de custos, poupando energia elétrica, água e matérias-primas, estratégias de preservação do meio ambiente.

Finalmente, a organização precisa estar atenta a seus resultados, de forma a fazer um planejamento de curto e longo prazo, levando em conta todos os aspectos referentes às questões ambientais.

Após as reflexões realizadas acerca da dinâmica do Programa de Gestão Ambiental, no capítulo seguinte, será feita uma exposição sobre cultura organizacional.

CAPÍTULO II

CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES

1. Introdução

O caminho para constituir uma organização passa pela associação de um grupo de pessoas, sejam sócios fundadores ou trabalhadores. Estes, ao se relacionarem com o meio ambiente e criarem estruturas internas de relacionamento, consolidam gradativamente uma maneira própria de ação e interação que envolve e se traduz por uma espécie de linguagem comum por meio de valores compartilhados. À medida que estas pessoas ou boa parte delas permanecem neste processo por um tempo razoável, vai-se caracterizando uma certa identidade, que é reconhecida por todos e pelos agentes externos, tais como clientes, fornecedores, agentes sindicais e governamentais, ou seja, a cultura torna-se visível.

O antropólogo Rocha (1999) diz que

Conhecer a cultura de uma organização é possuir uma ferramenta importante para o controle das dimensões do relacionamento interpessoal, da ética e do universo de valores da instituição. Ela pode ser traduzida como um sistema de símbolos e valores que formam uma espécie de filtro, mapa ou roteiro, através do qual orientam-se as experiências do cotidiano na gestão organizacional. (ROCHA, 1999, p. 37)

A Antropologia social, cultural ou a Etnologia foi o ramo da ciência que desenvolveu o estudo da cultura. Desde o seu surgimento, diversas correntes teóricas desenvolveram-se dando origem a diversas definições antropológicas de cultura.

Geertz (1989, p. 14) apresenta diversas definições, tais como: o modo de vida global de um povo; o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo; uma forma de pensar, sentir e acreditar; uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma como um grupo de pessoas se comporta realmente; um celeiro de aprendizagem em comum; um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao meio externo quanto a outros homens. O autor

refere-se a essa profusão de conceitos como um ecletismo indesejável para a ciência antropológica e defende um conceito semiótico de cultura:

Acreditando que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1989, p. 15)

Dessa maneira, discutir e estudar a questão da cultura organizacional pode ser um elemento a mais para a análise da questão ambiental nas organizações. Assim sendo, são apresentadas a seguir, as principais abordagens sobre cultura, sua incorporação nos estudos das organizações, a especificidade das organizações, os mecanismos de formação de cultura e por a análise da importância da cultura organizacional em processos da mudança.

1.1. Principais abordagens sobre cultura

Nas palavras de Geertz (1989), no conceito de cultura está incluído o sistema de signos pertencentes a um dado grupo ou formação social, ou seja, um conceito semiótico, “*o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu*” (GEERTZ, 1989, p. 15). É mediante o conhecimento do processo de construção dessa “teia” tecida pelo homem, coletivamente, em uma dinâmica social, que se poderá encontrar o significado da cultura de um povo, por isso “*compreender a cultura de um povo expõe a sua normalidade, sem reduzir sua particularidade*” (GEERTZ, 1989, p. 24).

Nesta visão, a ênfase de cultura está nas atividades, nos símbolos compartilhados, nos objetos, nos artefatos. É a cultura que ensina as pessoas como vivenciar e dar significado aos papéis sociais. Como afirma Geertz (1989), a cultura é pública porque o significado também o é. A cultura é que se encarregará de dar unidade e identidade a um grupo.

Nas palavras de Laraia (1994), cultura tem várias conotações e significados. A noção de cultura, para os antropólogos, vem do conhecimento de que as pessoas das sociedades humanas são entidades dotadas de existência e de significados. Assim, os antropólogos buscam desvendar os significados dos costumes de uma sociedade. Já os sociólogos procuram compreender a elaboração dos símbolos.

Na visão de Smircich (1985), tanto para os sociólogos como para os antropólogos, estudar a cultura quer dizer estudar a significação social de como as "coisas", os

acontecimentos e as interações adquirem significados, ou seja, é o estudo, a análise da construção do mundo social, como resultado de experiências de grupos. A cultura é a construção da realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Ela reflete o modelo de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das inter-relações. Ao abordar a cultura tem-se como referência um modelo de desenvolvimento social.

Na visão de Da Matta (1985), cultura é um mapa, um receituário, um código por meio do qual as pessoas de um dado grupo, pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmos. O autor (1993) define cultura como;

Uma tradição viva, conscientemente elaborada que passe de geração para geração, que permita individualizar ou tornar singular uma única dada comunidade relativamente às outras constituídas de pessoas da mesma espécie. (DA MATTA 1993, p. 48)

Por meio desses conceitos, compreende-se que a cultura é um conjunto de normas, padrões e regras aceitos e seguidos por um determinado grupo, uma vez que nesses sistemas estão contidos os valores, as ideologia, leis e os rituais que norteiam o modo de fazer, pensar, agir e perceber de um grupo, atribuindo-lhe singularidade e particularidade.

Geertz (1989) propõe duas posições a respeito de cultura. A primeira é que a cultura representa um “mecanismo de controle” e a segunda é que as pessoas são profundamente dependentes desses mecanismos.

A cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamentos – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos – como tem sido até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle – plano, receitas, regras, instruções – para governar o comportamento. A segunda idéia é que o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extra genéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento. (GEERTZ, 1989, p. 56)

O entendimento de cultura como “mecanismo de controle” origina-se no pressuposto de que o pensamento humano é uma construção social, por isso é público, tendo como ambiente privilegiado o contexto familiar, o mercado, a praça de trabalho e demais ambientes sociais.

O que Geertz (1989) denominou como “mecanismos de controle” pode ser encontrado no coletivo, onde ocorrem pensamentos, palavras, gestos, tudo aquilo que é importante ser usado para dar significado à experiência e, ao mesmo tempo, orientação, regras

e padrões de comportamento culturalmente aceitos – encontrados nos sistemas organizados de símbolos significantes. A cultura concebida como “mecanismo de controle” revela o seu papel norteador, disciplinar, ordenador, orientador e modelador das ações, pensamentos, sentimentos. Enfim, é a cultura que possibilitou a mudança humana de seu estado físico natural, para outro mais avançado, o social. Para garantir que as relações sociais, a convivência e as práticas no contexto social ocorram de modo pacífico é que o sistema social lança mão da cultura como instrumento de controle.

De acordo com Geertz (1989), o pensamento humano é resultado de uma construção social. O pensar consiste, portanto, não apenas em fatos insignificantes, mas também no tráfego de símbolos significantes, que são as palavras, os gestos, desenhos, sons musicais, artifícios mecânicos ou objetos naturais que estejam afastados da simples realidade e que sejam usados para impor um significado à experiência.

Esses símbolos existem desde o nascimento das pessoas na sociedade, pois a realidade social antecede a pessoa. A comunidade faz uso desses símbolos e eles continuarão a existir. Alguns passam por transformação resultante da ação e interação das pessoas, sendo parte de um processo de criação e recriação da realidade. A utilização desses símbolos tem um propósito: auto-orientação no “curso corrente das coisas experimentadas”. Geertz (1989) afirma que

O não seguimento da orientação por esses padrões culturais - sistemas organizados de símbolos significantes – o comportamento do homem seria virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais, e sua experiência não teria praticamente qualquer forma. A cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, não é apenas um ornamento de existência humana, mas uma condição essencial para ela – a principal base de sua especificidade. (GEERTZ, 1989, p. 58)

A cultura exerce o papel não somente do exercício de controle, mas também de orientação de padrões de ações e lugar onde se busca sentido e guia para a vida. É neste sistema que se encontram os valores, mitos, ritos, religião, a linguagem. Estes fornecem explicações sobre a existência e exercem papel orientador para utilização de práticas de forma adequada.

Geertz (1989) afirma que é no nível coletivo que as pessoas, de forma compartilhada, constroem os artefatos, a linguagem e aprendem a se comportar adequadamente, a ter uma visão própria da realidade e dar sentido ao mundo em que vivem. Esse nível é o lócus onde as interações ocorrem; é onde as pessoas constroem e buscam

mediação no sistema organizado de símbolos significantes para se orientarem na ação, na produção de artefatos, na organização da vida social e expressarem.

Dessa forma, pode-se considerar o homem como um “artefato cultural”. É a cultura que torna o ser humano, humano, na sua variedade e particularidade, mediante a orientação dos padrões culturais próprios, de forma específica e não geral. Cultura é um conjunto de sistemas de significados, criados socialmente ao longo da história, que servem para dar sentido, orientação e também para modelar a vida das pessoas.

A cultura possibilita a adaptação e integração da pessoa no seu trabalho, no processo de socialização, determinando o comportamento, a cognição e expressão de sentimentos adequados ao contexto organizacional. Além disso, aponta o quê e como pensar em relação ao trabalho e vivência dos valores a serem seguidos.

2. Cultura Organizacional

Com uma visão geral a respeito de cultura, foi possível compreender seus aspectos constitutivos e seus princípios básicos. Continua-se a falar de cultura em seus aspectos mais específicos, no contexto das organizações.

Jorge Vala (1994) sugere uma separação analítica entre cultura e cultura organizacional, bem como a exclusão dos comportamentos no campo da cultura. As organizações podem desenvolver culturas diferenciadas dos contextos mais gerais, que constituem o seu meio envolvente. Elas envolvem redes diversificadas e assimétricas de interação social, suas unidades funcionais mantêm diferentes modalidades de relação com o meio externo, desenvolvendo, por isso, potencialmente, múltiplas culturas no seu interior. Para compreender a dinâmica das culturas organizacionais é necessário articular, antes de tudo, os processos da influência social e as identidades sociais.

Vala (1994) propõe a definição de cinco dimensões da cultura organizacional:

- Percepção da organização – refere-se aos diferentes conjuntos de crenças acerca do ambiente organizacional.

- Dimensão de explicação da dinâmica da organização – é constituída pelas formas que revestem a atribuição causal da dinâmica organizacional, permitindo a explicação do real da organização.

- Dimensão da avaliação da organização – refere-se aos padrões de valores que os indivíduos e os grupos identificam como quadro normativo de referência organizacional e que

permitem definir o que é desejável e indesejável no contexto organizacional em termos dos fins últimos dos procedimentos e práticas.

– Dimensão da identidade da organização – é constituída pelas características atribuídas à organização e que permitem a sua percepção como única, mas que também enunciam as relações de semelhança e diferença com outras organizações.

– Dimensão de orientação do comportamento organizacional – o pensamento sobre a organização não se limita a processar informações e a interpretar o passado e o presente. A organização é um meio utilizado por diversos grupos com o fim de alcançar objetivos particulares. Assim, a cultura organizacional reflete a cultura de cada grupo, como um produto de aprendizado deste grupo.

A realidade organizacional é mediada pela cultura, que é construída coletivamente no espaço-tempo da interação social das atividades produtivas, de forma a dar uma resposta aos problemas enfrentados. A cultura é o modo de agir, sentir, pensar e perceber a dinâmica do trabalho.

De acordo com Macêdo (1999), a utilização do termo cultura para a organização é relativamente recente. Primeiramente ocorreu na literatura inglesa, nos anos de 1960, como sinônimo de clima. Nos anos de 1970, foi utilizado o termo “cultura corporativa”. Embora não haja congruência quanto a uma definição clássica de cultura organizacional, há uma concordância entre alguns autores de que a cultura é historicamente determinada, socialmente construída e difícil de ser modificada.

A cultura organizacional nasce da necessidade dos indivíduos e dos grupos e da influência de líderes que, pelo uso das estruturas, legitimam o passado, dão vida ao presente e apontam para o futuro. Ela é vinculada a grupos, compostos por pessoas que vivem conjuntamente por um longo período, tempo suficiente para compartilhar, resolver um problema e observar os resultados, isto é, *“pessoas com uma história”*.

Segundo Smircich (1985), foi com base nos trabalhos de Edgard Schein (1981, 1983, 1984 e 1985) e Firsirotu (1984) que a transposição do conceito de cultura para o estudo das organizações tomou um maior impulso. Na realidade, a organização como um fenômeno sociológico é uma construção cultural, em que podem ser encontradas diferentes maneiras de “construir o mundo” de trabalhar, de manter as relações interpessoais e de construir uma realidade social.

Para Fleury (1996), cultura organizacional é um conjunto de

Valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder. (FLEURY, 1996, p. 22)

Este conceito de cultura organizacional traz, além de seus pressupostos básicos, a dimensão de poder relacionado aos sistemas simbólicos e indica também, as formas como as relações de poder são vivenciadas nas organizações.

Para Smircich (1985), organização é um meio utilizado por diversos grupos com o fim de alcançar objetivos particulares. Assim, a cultura organizacional reflete a cultura de cada grupo como um produto de aprendizado deste grupo. É um conjunto de crenças e de valores compartilhados pelos grupos e é um componente de um sistema social maior que se manifesta no modo de vida das pessoas.

Com a afirmação de que o estudo da cultura significa o estudo da formação do mundo social, Smircich (1985) dá uma dimensão de profundidade e amplitude ao papel da cultura na construção da vida humana no trabalho, pois o que é o mundo senão as pessoas no seu contexto social?

O autor supracitado compreende as organizações como uma construção social, simbolicamente constituída mediante as interações. A análise da organização de um ponto de vista simbólico da cultura representa fundamentalmente um modo diferente de compreender as organizações.

Nessa concepção, cultura é um conjunto de pressupostos que “legitima a ação”. Dessa forma, cultura organizacional pode ser vista apenas como uma variável a mais, que poderá ser manipulada e controlada. Para Smircich (1985), há outro modo de fazer cultura. Consiste no estudo da significância social – como coisas, eventos e interações se tornam significativas.

O conceito de cultura organizacional de Schein (1986) tem sido a base para alguns autores tratarem do assunto (FLEURY, 1992, 1993; FLEURY e FLEURY, 1997).

Schein (1985) define cultura organizacional como

Um conjunto padrão de suposições básicas que o grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, então, ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SHEIN, 1985, p. 9)

A identificação da cultura organizacional pode ocorrer, segundo Schein (1991), em diferentes níveis de análises que são de complexidade crescente de observação: os artefatos, os valores e as crenças fundamentais.

Os artefatos são manifestações visíveis, superficiais, são palpáveis: o ambiente construído, a arquitetura, a tecnologia, o "*layout* dos escritórios," a maneira de vestir, o material instrutivo, etc. As informações, neste nível de análise, são fáceis de ser obtidas. Nessa perspectiva, pode-se descrever como o grupo construiu o seu ambiente, quais os padrões de comportamento difundidos, que podem ser do tipo verbal, representados pela linguagem, pelas histórias e pelos mitos, do tipo comportamental, por meio de cerimônias e rituais ou do tipo físico como a arte.

A análise dos artefatos, no entanto, não é suficiente para que se perceba o porquê de sua incorporação. Na resposta encontra-se o segundo nível de análise: os valores.

Os valores permitem a avaliação da base que os membros das organizações utilizam para julgar situações, atos, objetos e pessoas. São mais difíceis de ser percebidos, por vezes, é preciso de fazer inferência com base em entrevistas ou análises de artefatos, como cartazes e documentos. São, portanto, mais abstratos e, mesmo assim, representam apenas os valores expostos, deixando camufladas as razões do comportamento.

Para entender profundamente a cultura é necessário analisar as pressuposições fundamentais, terceiro nível de análise. Essas pressuposições são as idéias e as premissas que governam as ações. Dizem respeito às relações da organização com o seu ambiente; às relações de dominação ou submissão, à harmonia; às postulações sobre a verdade e a realidade de base sobre natureza humana. Este nível determina o modo de ser da organização e constitui o nível de identificação mais difícil. Por intermédio dele, pode-se avaliar como o grupo percebe, pensa e sente. As pressuposições são elas próprias resultados dos valores.

Esse conceito contempla características relevantes sobre a cultura por expressá-la como padrões de pensamentos de um grupo, por considerá-la uma construção própria e social e um produto apreendido de uma experiência de grupo; por situá-la em relação ao ambiente e por conferir a importância à veracidade das crenças como suporte para a formação da cultura. Não consegue, entretanto, elucidar quais elementos de uma cultura que possam ser gerenciados para promoção e (trans) formação. Assim, ao tomar cultura como um conjunto de suposições básicas, o conceito de Schein, citado, abrange o aspecto intrínseco do repertório completo de atividades humanas que a cultura representa.

Para Smircich (1985), a organização é, ela própria, uma cultura, para outros, ela possui culturas, que são importadas pelos seus membros, ela é formada por um conjunto de

subculturas. Dessa forma, a cultura nacional ou regional tem uma grande influência nas culturas das organizações.

Morgan (1996) afirma que, para conhecer as características de uma cultura organizacional, é preciso observar os padrões de interação entre as pessoas, a linguagem que é utilizada, as imagens e os temas explorados na conversa e os vários rituais da rotina diária. O resultado da observação dos aspectos culturais permite descobrir explicações históricas para a maneira pelas quais as coisas são realizadas.

Smircich (1985) compreende as organizações como uma construção social, simbolicamente constituída e reproduzida por meio das interações. Uma análise da organização sob um ponto de vista simbólico da cultura representa fundamentalmente um modo diferente de compreendê-la. Na visão deste autor, a cultura descreve um atributo ou qualidade interna do grupo. Cultura é um conjunto de suposições bastante estáveis tidas como garantias de crenças compartilhadas, significado e valores, que formam um tipo de pano de fundo para ação.

Hofstede (1994) chama a atenção para a diferenciação entre as diversas visões dos estudiosos de cultura. Há os que dizem que cultura é algo que a organização tem e há outros que vêem a cultura como algo que a organização é.

Quanto a este impasse, Hofstede (1994), baseado em pesquisa, propõe que práticas são características inerentes à organização, devido ao importante papel que elas têm na cultura organizacional e ao fato de serem considerados manipuláveis. O contrário ocorre com os valores. Estes não mudam de acordo com o plano estabelecido por alguém. Dessa forma, na visão do autor, a cultura organizacional é um todo integrado de práticas e valores, que pode ser considerado como o que a organização é. E é por meio da observação das práticas que se terá conhecimento dos valores.

Desse modo, a cultura se encarregará de dar estabilidade e solidificação no seguimento das normas, regras, valores e modo de perceber e seguir orientações da organização e suas práticas atuam, direcionando pessoas para conformidade e uniformidade da ação. É mediante os pressupostos culturais que todos os participantes de uma organização irão adquirir e compartilhar aprendizado, percepções e sentimentos. A cultura irá se encarregar de modelar atitudes, habilidades, pensamentos, visão da realidade, sentimentos e ações necessárias ao desenvolvimento das atividades no trabalho.

Para Morgan (1996), a realidade social é vista com base no binômio cultura e organização, e a compreensão da cultura organizacional requer o desvelamento de “*aspectos*

mais simples como processo de construção da realidade, às vezes sutis e infiltrados, que ficam difícil de identificar” (MORGAN, 1996, p. 136).

A maneira de pensar uma organização também é uma forma de determinar sua cultura, porque cria a realidade organizacional.

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referências para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. (MORGAN, 1996, p. 136)

Na visão do autor referenciado, toda organização está inserida em um contexto cultural e este é que determinará a forma como a organização será administrada, pois, mesmo que de maneira não muito uniforme, ela recebe influências da cultura hospedeira, ou seja, do contexto social e cultural em que está inserida.

Algumas organizações transmitem uma imagem de que são como uma família, procuram demonstrar coesão, cooperação, intimidade no relacionamento interpessoal e confiança. Pode haver também dentro das organizações grupos com valores e crenças próprios o que os diferenciam dos demais em decorrência da própria natureza das tarefas, levando o grupo a construir uma subcultura dentro de uma cultura maior. Este fato irá determinar o modo como a organização será administrada.

As organizações podem desenvolver culturas diferenciadas nos contextos mais gerais, que constituem o seu meio envolvente. Envolvendo redes diversificadas e assimétricas de interação social, as suas unidades funcionais mantêm diferentes modalidades de relação com o meio externo e, por isso, potencialmente múltiplas culturas. Para compreender a dinâmica das culturas organizacionais, haverá que articular os processo de influência social com as identidades sociais.

Na perspectiva de um processo de construção da realidade cultura organizacional significa que esse processo só poderá acontecer de forma compartilhada e contínua, pois a realidade é algo que se cria e se recria constantemente. A cultura, portanto, é algo que “*evolui sempre*” porque a realidade social está sempre em transformação.

No pensamento apresentado por Geertz (1989), a cultura é apresentada como um mecanismo de controle. Esse conceito norteia o desenvolvimento e análise desta pesquisa, visto que as pessoas no contexto das organizações são influenciadas por interesses e necessidades culturais da realidade em que estão inseridas.

3. Processo de mudança e a cultura organizacional

Algumas organizações mostram-se mais abertas e receptivas às mudanças, enquanto outras as recebem de forma gradual, evitando reações violentas. O modo de agir das organizações está diretamente ligado ao que o mercado solicita. Existe, portanto, uma relação direta entre os problemas do meio ambiente e os procedimentos pelos quais a organização tende a ser dirigida. Tais modos de gerir vão determinar certas condutas e certos valores nesta organização.

O sucesso de uma organização vai depender essencialmente da sensibilidade da mesma perceber mudanças ambientais. (VERGARA; BRANCO, 1996, p. 50)

Cabe às organizações a responsabilidade de acompanhar tais mudanças, de modo que possam garantir sua sobrevivência e aumentar seu potencial competitivo. São as solicitações do meio ambiente que vão determinar os modelos de gestão empregados nas organizações. Nesse sentido, o próprio sistema de gestão ambiental surgiu como resposta, ao esgotamento do modelo de produção em massa, ocorrido no fim da década de 1970. Com o SGA, busca-se uma adaptação às novas exigências do meio ambiente.

De acordo com Greenwood e Hinings (1997), para garantir a sobrevivência perante a velocidade e as constantes transformações no mercado, as organizações adotaram modelos mais dinâmicos e flexíveis. Para a compreensão adequada dessa atitude, é preciso fazer uma análise das mudanças ambientais a que foram submetidas às organizações.

Freitas (2000) afirma que não se devem reduzir as mudanças a efeitos pontuais e observáveis de fatores ou influências, mas considerar que elas surgem da interação social e das condições sociais existentes, inscrevendo-se nas relações cotidianas, em novas significações, novas perspectivas, novas formas de pensar, novas formas de relações.

Ansoff (1995) considera cinco grandes épocas evolutivas no mundo, em relação às mudanças ambientais e a seus reflexos sobre as organizações, o que será tratado a seguir.

O período compreendido entre 1900 a 1930, que Ansoff (1995) denomina “período estável”, em fase da pouca turbulência ambiental. Assim sendo, as organizações podiam ser geridas com um certo grau de previsibilidade dos acontecimentos que a afetavam.

O planejamento das ações das organizações sofria apenas mudanças superficiais e não essenciais de um ano para outro.

Entre 1930 e 1950, o ambiente se alterou de maneira mais visível, obrigando as organizações a uma atuação reativa, ou seja, as organizações corriam atrás da mudança ambiental: o meio muda e as organizações mudam de acordo. Eram, entretanto, mudanças lentas.

Nas décadas de 1950 e 1960, a turbulência ambiental já era maior e o estilo de atuação das organizações teve que ser produtivo. A organização passa a atuar antecipando-se às mudanças. Com isso, há necessidade de uma preparação maior por parte das organizações. Os sistemas de controle devem ser mais rápidos e ágeis, a estrutura organizacional, mais leve e fluida.

Nas décadas de 1970 e 1980, o ambiente passou a exigir das organizações uma atitude “exploratória”. As mudanças são então de tal ordem e têm tal velocidade que as organizações sentem não ser mais possível fazer antecipações confiáveis do que acontecerá dificultando o planejamento. O que se solicita da organização é uma espécie de “multiplanejamento”, em que se estipulam várias direções viáveis, para as quais a organização podem encaminhar-se. Não se planeja num só sentido, mas em vários, dependendo do que possa vir a ocorrer na economia, na política, na tecnologia ou nas relações da sociedade em geral.

Conseqüentemente, a sociedade passa a exigir das organizações uma atuação criativa, sem a qual a turbulência do ambiente tende a chegar a um ponto em que nem mesmo caminhos opcionais podem ser pensados. Para esse novo período, Ansoff (1995) fala na necessidade de fazer o que ele chama de “Administração Surpresa”:

A organização se vê confrontada por um evento estranho e freqüentemente ameaçador. Este evento é uma surpresa estratégica. Uma ameaça súbita e urgente na perspectiva da organização que ou ameaça seriamente a lucratividade ou resulta na perda de uma oportunidade importante.
(ANSOFF, 1995, p. 32)

Este modelo de análise ambiental é útil por permitir situar claramente as organizações quanto às influências do meio ambiente. A essa evolução das mudanças ambientais, descritas por Ansoff (1995), correspondem diferentes estágios experimentados pelas organizações, quanto a modelos, de focar a gestão de seus negócios. O autor citado (1995) localiza cinco estágios, baseando-se ênfase que as empresas, de modo geral, têm adotado nas suas práticas de atuação:

– 1º Estágio – Estruturas Organizacionais: neste estágio, gerir é montar uma estrutura organizacional compatível com as solicitações ambientais. O meio ambiente em que atuavam as organizações era reativo e poucas eram as mudanças significativas. A atuação era centrada no poder, valorizando as estruturas organizacionais.

– 2º Estágio – Estilo Gerencial: está associado ao ambiente proativo, no qual as mudanças não são tão previsíveis quanto ao ambiente reativo, e gerir é antecipar as mudanças, daí a ênfase no gerente, que passa a ser o verdadeiro tomador de decisões.

– 3º Estágio – Processo: gerir é administrar os inevitáveis conflitos e o bom gerente é quem consegue fazer fluir adequadamente as relações entre as pessoas. É fortemente usada neste estágio a expressão “Desenvolvimento Organizacional”.

Para que as organizações funcionem satisfatoriamente, buscando os interesses do mercado globalizado, elas precisam gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Na concepção de Ansoff (1995), isso somente é possível, se as relações entre pessoas que fazem parte dos processos forem devidamente administradas, já que a organização é constituída de pessoas que se comportam de diferentes maneiras. Logo, melhorando o comportamento das pessoas, a organização como um todo melhorará.

– 4º Estágio – Estratégia Empresarial: surgiu diante da percepção das organizações de que não mais era possível prever as mudanças do meio ambiente. Assim, as organizações se preocuparam em montar estratégias globais que fossem satisfatórias ao atendimento às solicitações do ambiente. A organização era vista como um todo articulado, quase como um organismo vivo. Neste estágio, a estrutura organizacional perdeu a importância porque tende a se tornar rapidamente obsoleta.

– 5º Estágio – Cultura Organizacional: a cultura passa a ser o ponto-chave na análise organizacional principalmente, principalmente pela descoberta do sucesso da administração, centrada no fator cultural e a constatação de que, na prática, as sofisticadas estratégias não funcionam, ou seja, muito do que havia sido planejado não deu certo e teria que sofrer alterações.

Segundo Barçante (1999), dois aspectos são integrados pela cultura e influenciam o processo de mudanças:

– o aspecto objetivo, que envolve fatores facilmente evidenciados, como, por exemplo, a linguagem, as vestimentas, a alimentação, o sexo, os comportamentos, as profissões, as condições de vida.

– o aspecto subjetivo, que está relacionado a fatores mais difíceis de serem identificados, tais como crenças, valores, mitos, sentimentos, prioridades, atitudes e padrões.

Autores, como Fleury e Fischer (1996), Moller (1997), afirmam que os aspectos subjetivos da cultura, como certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas que vão se consolidando, tornam difícil o processo de mudança necessário para a consolidação dos Sistemas de Gestão Ambiental. Surgem, então, as resistências, que evidenciam os padrões culturais que se cristalizaram.

Motta (1997) e Caldas (1999) complementam a visão dos autores supracitados (1996), assegurando que as mudanças organizacionais ocorrem de forma superficial, para “inglês ver”. Na prática consistem em escolha, de forma temporária ou parcial, da tecnologia em questão, para aplacar as pressões, sem, no entanto, realizar mudanças substanciais ou alterar aquilo que se considera intocável no *status quo*. Nestes casos, a organização pode submeter-se cerimoniosamente a rituais, elementos simbólicos da inovação administrativa, sem de fato assumi-la na extensão em que foi idealizada.

Pereira (1997) apresenta três dimensões da mudança em ambientes organizacionais, que são: mudanças reacionárias, relacionadas com decisões incrementais; mudanças evolucionárias, relacionadas com decisões de adaptação, resultantes do processo de aprendizagem ou de desenvolvimento e mudanças revolucionárias, relacionadas com decisões radicais.

As mudanças reacionárias são frutos de decisões rotineiras que as pessoas adotam de forma incremental, por força das circunstâncias, quando não podem mais resistir a elas. Dessa forma, acrescenta Srour (1998), essas mudanças tornam-se limitadas, operacionais, havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações vigentes.

Segundo Pereira (1997), esse tipo de mudança é inevitável, é característica de organizações que esperam até o último momento para adotar alterações e as restringem àquelas absolutamente necessárias à sua sobrevivência. “São as mudanças *do tipo* “quebra galho” em que o decisor considera apenas aquelas que apresentem o mínimo de mudança possível no *status quo*” (PEREIRA, 1997, p. 246).

Nesse caso, mascaram-se as transformações substantivas, tendo como resultado uma solução paliativa, que funciona para aliviar pressões a curto prazo.

As mudanças evolucionárias são lentas, gradativas, com consciência e consentidas. Iniciam-se na percepção do problema e se ampliam para influenciar as decisões e o comportamento das pessoas. Esse tipo de mudança exige esforço, causa menos resistência e se torna mais fácil de ser trabalhada. “A mudança evolucionária está profundamente relacionado com o processo de aprendizagem” (PEREIRA, 1997, p. 247).

As mudanças revolucionárias são amplas, impositivas, traumáticas e difíceis de serem realizadas. São rápidas, de grande impacto, ocorrem em momentos críticos que exigem decisões radicais. Nesse tipo de mudança, as ações não são seguidas de um planejamento lógico e maduro, ao contrário, “primeiro se faz, depois pensa no que fez ou está fazendo” (PEREIRA, 1997, p.253).

Segundo Pereira (1988), as organizações são entidades compostas por três componentes interligados: os atores, o sistema cultural e o sistema sócioestrutural, que se reforçam mutuamente. Nos momentos de tensão e de transição, há uma quebra do vínculo legitimador com o sistema cultural. Estes momentos são adequados para a condução de uma nova cultura. A legitimação da mudança processa-se pela reação e articulação dos membros mediante introdução de mecanismos de envolvimento no interior da organização, o que permite o aumento da participação no processo de implantação da reforma.

Deve ser lembrado, todavia, que a criação de um sistema de gestão ambiental é uma forte mudança com a qual se busca uma redistribuição dos poderes técnico, administrativo e político. Mesmo que este sistema seja por todos considerado necessário, não é suficiente para que haja uma cristalização.

A estratégia de mudança cultural exige que os agentes mobilizadores, em especial dos gestores, atentem para a rapidez do processo, a duração e a extensão das mudanças. Há necessidade de pessoas que saibam como conduzir as situações de crises e de conflitos, saibam se comunicar e que tenham conhecimento técnico. Deve ser lembrado que, no processo de implantação de um sistema de gestão ambiental, deve-se gerir os paradoxos: a estabilidade e a mudança.

De acordo com Pereira (1988), para que de uma nova cultura ocorra e as transformações não permaneçam apenas como algo superficial, será necessário tornar viável uma série de estratégias e de medidas, como a descentralização das decisões, a redução do controle central, a introdução de uma maior flexibilidade e de normas mais simplificadas. Essas estratégias e medidas que devem permitir intervenções eficientes, eficazes e envolver todos os trabalhadores e considerar as realidades setoriais.

O autor propõe algumas estratégias que podem facilitar nos processos de mudanças:

- a identificação e a formação de grupos de pessoas sensíveis e motivadas para o processo de mudança, que vão constituir uma massa crítica capaz de definir os caminhos da mudança;

- a valorização de pontos fortes, como a competência técnica e gestora, que vão contribuir para a formação de novos valores comportamentais e neutralizar as resistências;
- um planejamento da duração e do ritmo do processo que leve em conta a importância da avaliação de cada etapa intermediária, bem como a adequação de métodos e de estratégias;
- a difusão de resultados parciais, com o fim de aumentar a confiança e reduzir as incertezas;
- a valorização dos comportamentos, as crenças, os valores e os pressupostos positivos, presentes nas subculturas existentes também são úteis ao processo de mudança.

Barros (1994), Fleury e Fischer (1996) asseguram que a adoção de novas técnicas de produção e de os sistemas de gestão, em geral, implica mudanças significativas nas organizações e leva à definição de uma série de especificações a ser adotada pelo trabalho coletivo, isto é, por todos os trabalhadores, independente do nível hierárquico, o que causa o caráter potencializador de mudança. Para alcançar sucesso na implantação dos sistemas de gestão é preciso que ocorram mudanças profundas nas organizações, mudanças que impactam a cultura e as relações de poder vigentes. A “cultura não é apenas profunda, mas ela é também extensa” (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 147).

A mudança deve ser vista como um processo humano complexo no qual todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança, a duração das mudanças e processos sutis, que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então a sua implementação vigorosa.

Barros (1996) afirma que as organizações têm concentrado seus investimentos naqueles de baixo risco ou feito opção pelo adiamento constante, na busca de condições cada vez mais seguras, pouca predisposição à inovação e à preferência pelo crescimento cauteloso. Antes de uma mudança radical, a manutenção ou os ajustes temporários são sempre mais praticados do que a mudança aliada à inovação. “As tentativas por mudanças acontecerá sempre que as velhas formas não atender as novas demandas” (BARROS, 1996, p.100).

Para que a mudança ocorra, é necessário envolvimento dos gestores e de todos os trabalhadores. Fleury e Fischer (1996) identificaram três tipos de envolvimento dos trabalhadores em geral. Eles são:

- envolvimento imposto e controlado, uma forma de controle social baseada na organização do trabalho e que consiste em um endurecimento dos métodos antigos;

– envolvimento estimulado. O trabalho é reorganizado segundo os princípios da flexibilidade e multifuncionalidade. Para obter envolvimento dos trabalhadores são oferecidas trocas de itens, como: estabilidade, salários, bônus, entre outros;

– envolvimento negociado. O padrão de organização do trabalho é o mesmo do estimulado, porém a troca é explicitamente negociada e faz parte de um acordo coletivo. Mesmo este envolvimento estimulado implica mudança significativa na postura em relação ao trabalhador.

Fleury e Fischer (1996) comentam que, até a década de 1980, as organizações trabalhavam segundo o esquema do envolvimento imposto e controlado. Hoje, com todas as pressões por mudanças, estão caminhando umas mais rapidamente e outras muito lentamente, para a estratégia do envolvimento estimulado.

Segundo Barros (1996), É comum ver os programas de gestão se transformarem ou em um exercício de convencimento doutrinário, ou em uma série drástica de modificações, técnicas, que não dizem a que vieram ou o que estariam fazendo ali (BARROS, 1996, p.113).

Para Barros os programas de gestão ambiental acabam sendo tentativas falidas, pelo fato de as organizações se mostrarem resistentes, inclusive em virtude de a implantação se tornar oficial e não real e a cultura facilitar que o discurso oficial se mantenha dentro das organizações.

CAPÍTULO III

O MÉTODO

Neste trabalho, para que aproximação do objeto em estudo fosse bem sucedida, optou-se pelo modelo que considera que a prática da pesquisa envolve a subjetividade do pesquisador, que a definição de um método deve ser contingente com a formação de investigador, bem como com os conteúdos que se dispõe a pesquisar.

Segundo Gutierrez (1986), a forma de investigação e a opção metodológica interferem nas pesquisas e dessa forma, devem ser coerentes com a abordagem. Por isso, a escolha do método de estudo neste trabalho foi o que contempla a dinâmica do objeto de pesquisa, admitindo diferentes estratégias de coleta e análise de dados.

Esta pesquisa é um estudo de caráter descritivo e exploratório, orientado para a análise e categorização das características de uma organização que incorpora a dimensão ambiental em sua gestão. É, pois, uma pesquisa qualitativa.

Segundo Chizzotti, (2001) a pesquisa qualitativa objetiva ressaltar os aspectos qualitativos dos fenômenos, aspectos anteriormente considerados irrelevantes para a produção do conhecimento científico.

Zanelli (2002), ao citar Morgan e Smircich, (1980) afirma que a pesquisa qualitativa é mais do que um conjunto particular de técnicas. Ela é condizente com o próprio modo de encarar o fenômeno social investigado.

Segundo Chizzotti (2001), nesse tipo de estudo o pesquisador é desobrigado de uma postura de neutralidade científica e assume uma parte fundamental na pesquisa, pois é na relação pesquisador, objeto pesquisado que se constrói o conhecimento.

O autor citado assevera que a pesquisa qualitativa privilegia algumas técnicas, tais como observação participante, história ou relatos de vida, dentre outras. Não pressupõe a utilização dessas técnicas como um modelo único, contudo é da responsabilidade do pesquisador “expor e validar os meios e técnicas adotadas, demonstrando a cientificidade dos dados colhidos e dos conhecimentos produzidos” (CHIZZOTTI, 1998, p. 85).

Dessa forma, o pesquisador tem um papel fundamental na investigação para a qual, inicialmente, busca despojar-se de seu *a priori* e assumir uma atitude aberta diante do

que observa, não deixando levar pelas aparências imediatas. Seu objetivo, assim, é atingir uma compreensão dos fenômenos de um modo mais global.

Segundo Zanelli (2002), na pesquisa qualitativa, busca-se compreender o significado que a realidade tem para os pesquisados, por isso, é importante prestar atenção no entendimento dos entrevistados, nas possíveis distorções e no quanto eles estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções.

Os participantes da pesquisa qualitativa são reconhecidos como “*sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam*”. Nesse tipo de investigação, adota-se como princípio que as pessoas entrevistadas “*tem um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais*” (CHIZZOTTI, 1998, p. 83).

Os dados obtidos na pesquisa qualitativa não são dados isolados são “*fenômenos que não se restringem às percepções aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposição, de revelações e de ocultamentos*” (CHIZZOTTI, 1998, p. 84). Dessa forma, para melhor apreender o fenômeno, faz-se necessário ir além de sua aparência imediata.

Neste trabalho a opção por estudo de caso foi feita pela pesquisadora dado o interesse não só de compreender como os trabalhadores percebem o programa de gestão do ambiental desenvolvido pela organização onde trabalham bem como de levantar dados a respeito da percepção destes quanto aos fatores internos e externos da gestão do impacto ambiental.

Um dos tipos de pesquisa qualitativa mais relevante é o estudo de caso. Autores, como Gil (1994), Chizzotti (1998) e Rey (1997), afirmam que o estudo de caso foi considerado por muito tempo “pouco científico” segundo o paradigma dominante na ciência pelo fato de trabalhar com dados que não permitem tratamento estatístico. Com desenvolvimento de novos paradigmas e a conseqüente aceitação de metodologia qualitativa, o estudo de caso passou a constituir uma expressão de grande relevância da pesquisa quantitativa. “*O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente*” (TRIVINÕS, 1987, p. 113). Possibilitando, assim, resultados fidedignos.

Segundo Macedo (2001), é possível identificar na pesquisa qualitativa alguns aspectos essenciais:

Ela é descritiva. O ambiente e as pessoas nele inserido não são reduzido a variáveis, mas observados como um todo. O ambiente natural é a fonte direta dos conteúdos e o pesquisador é o instrumento fundamental. A

preocupação do investigador está no significado que as pessoas dão às coisas e à própria vida. Não parte de hipótese a priori, utiliza o enfoque indutivo na análise das informações. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é provável que a análise qualitativa seja a mais indicada (MACÊDO, 2001, p. 102)

Segundo Chizzotti (2001)

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. (CHIZZOTTI, 2001, p.102)

De acordo com Yin (1990), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa referencial quando se deseja estudar fenômenos sociais complexos. Permite uma investigação que retenha as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real, como processos organizacionais de gestão, entre outros. Para o autor, ainda que seja uma estratégia preferível, quando são propostas questões, como ou por quê, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando os fenômenos são contemporâneos e estão presentes num contexto de nossa realidade. Estas considerações permitem compreender que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa indicada para o presente estudo.

1. Campo de pesquisa

Com o objetivo de investigar a Gestão Ambiental na percepção dos trabalhadores, chegou-se à conclusão de que seria necessário que a coleta de dados fosse em uma organização onde é desenvolvido o programa de Gestão Ambiental. O critério para participar do estudo foi que ela tivesse implantado o programa de Gestão Ambiental há mais de um ano a partir da data de coleta de dados. Observando esse critério, a escolha da organização se deu exatamente pelo fato de ela possuir a certificação ISO 14 000, por ser de fácil acesso e seu gestor ter aceitado participar da investigação. A organização em estudo será tratada aqui como CIA, nome fictício a ela atribuído para preservar a sua identidade.

Na ocasião da coleta de dados, a organização estava com 37 anos de existência. Trata-se de uma organização voltada ao seguimento de Hotelaria e Turismo de grande porte,

localizada no interior do Estado de Goiás. Será contada, a seguir, um pouco de sua história, bem como apresentados algumas de suas características.

Em 1916, um médico mineiro, residente no interior de Goiás, adquiriu as terras que eram de propriedade do Estado de Goiás. Na década de 1960, a família deste médico organiza a CIA e emite títulos de sócios, construindo dois hotéis, somando, então, 120 apartamentos.

Nos anos de 1970, com a crescente procura de turistas, o hotel foi ampliado e mais dois prédios são construídos. A família que deu início ao empreendimento o vende para dois grupos, um grupo goiano e outro mineiro. A partir de então, esses grupos têm o controle acionário da organização.

Na década de 1980, a Organização lançou sua primeira operação aérea, com vôo *chater* pousando em seu campo de pouso. Em 1990, substituíram suas operações rodoviárias de ônibus convencionais para ônibus leitos e as operações aéreas passam a ser feitas Fokker 100, com capacidade para 108 lugares. As aeronaves agora decolam e pousam no aeroporto da Capital de Goiás.

Em meados dos anos de 1990, a organização avançou na busca de oferecer serviços com maior nível de qualidade, o que pode ser verificado no trecho a seguir.

Em dezembro de 1996 foi realizada a Reunião dia "D" com a participação dos executivos, líderes e facilitadores que marca o início do processo de certificação pela NBR ISO 9002. Neste momento é criado o setor de AGP (Assessoria de Gestão e Processos) e, posteriormente AGQ (Assessoria de Gestão da Qualidade). (Manual de Integração p. 3)

Em dezembro de 1996, foi realizada auditoria de pré-avaliação pelo BVQI conforme NBR ISO 9002.

Em agosto de 1998, o BVQI realiza a autoria inicial, verificando a conformidade dos padrões da organização com os requisitos da ISO 9002 e indica a CIA à certificação ISO 9002.

“Em janeiro de 2000 foi realizado o segundo “dia D”. Nele foi decidida a implantação do Sistema de Gestão Ambiental pela NBR ISO 14000”. (Manual de Integração p. 4)

Em junho de 2000, acontece nos hotéis da CIA a primeira semana do meio ambiente, contando com a participação de mais de 3.000 pessoas entre clientes, associados,

fornecedores e comunidade. De acordo com os gestores do programa, este evento foi um marco importante na história da organização.

Em 2002 foram concluídos os processos de certificação ISO 14 000. Nesta data, a organização fez uma modificação no modelo de gestão, que deixou de ser funcional e passou a ser por processos. Uma nova alteração é feita no setor: de AGQ (Assessoria de Gestão da Qualidade) para GPP (Gestão de Planejamento e Processos).

Em maio de 2003, foi realizada a re-certificação da ISO 9001, que consistiu na atualização da norma para a versão 2000. Nesta mesma data, foi realizada também a re-certificação da ISO 14 000. Em dezembro do mesmo ano, a CIA conquistou a certificação SA 8000, certificação de responsabilidade social.

No ano 2004, a organização modificou sua estrutura administrativa, desfazendo então o departamento GPP (Gestão de Planejamento e Processos). As pessoas que coordenavam o departamento foram transferidas para outros setores e assumiram outras funções. A partir dessa data, o programa foi coordenado por uma técnica em Saneamento Ambiental, subordinada ao Setor de Talentos Humanos.

Na data da coleta de dados desta pesquisa, a organização contava com 1.683 pessoas no seu quadro, dentre elas, 413 terceiros, 144 cooperados, 23 estagiários e 1.103 associados.

Os terceiros são caracterizados os prestadores de serviços, são pessoas que trabalham como autônomos, os cooperados são os que trabalham com vínculos a uma cooperativa, estagiários são os estudantes universitários que desenvolvem trabalhos com fins acadêmicos e os associados são os funcionários. (Manual de Integração, p. 7)

De acordo com o Manual de Integração dos Trabalhadores, os funcionários são denominados associados. Segundo a organização, tal nomenclatura se deve ao fato de ela procurar estabelecer uma relação de parceria com os trabalhadores. A CIA adota em seu manual o discurso de que o associado trabalhador se sinta como um sócio do negócio: “Ser sócio neste caso implica dizer que cada associado empresta sua inteligência e comprometimento para que todos cresçam dentro da organização”. (Manual de Integração p.7). Dessa forma, “o associado que receber uma reclamação ou uma solicitação de um cliente passa a ser dono da solicitação e da reclamação” (Manual de Integração p.12).

Os 1.683 trabalhadores da organização estão alocados em seis níveis hierárquicos diferenciados e a escolaridade varia desde o ensino fundamental incompleto até Mestrado completo.

Quando da coleta de dados, a organização possuía seis hotéis, tendo uma ampla área de lazer com quadra de tênis, quadra de areia, campo de futebol *society*, pedalinhos, trenzinho, charrete, piscinas, lago de pesca, mergulho, bosque, cinema, academia, bingo eletrônico, além de espaço para caminhada ecológica, *shows* e *boate*. Havia também uma equipe de associados que promoviam gincanas, competições, recreações para adultos e crianças.

A organização contava com um departamento de Recursos Humanos denominado Talentos Humanos.

“Talento vem da inteligência e dentro de nós existe um talento infinito, todos têm um potencial, basta extrair, aplicar, aprender e transmitir ensinamentos, descobrindo-se a cada dia, com nosso próprio esforço.”
(Manual de Integração, p. 8)

Com o discurso de que, “os talentos humanos podem produzir resultados, para que a missão seja cumprida” (Manual de Integração, p. 9), fica evidente que a organização manipula seus trabalhadores.

A organização desenvolveu o CATH, Centro de Aperfeiçoamento de Talentos Humanos, que tem como objetivo “*treinar, desenvolver sistematicamente os associados em comportamentos e habilidades importantes para o desempenho da função*” (Manual de Integração, p. 8).

A missão a ser buscada pela organização é “*Ser o melhor centro de lazer e entretenimento da América do Sul*” (Manual de Integração, p.1).

Quanto à Política de qualidade e meio ambiente, a CIA propõe

Proporcionar prazer aos clientes, acionistas e associados, respeitando o meio ambiente através do comprometimento com o atendimento a legislação, com a prevenção da poluição, da redução dos impactos ambientais e consumo racional dos recursos naturais [...]. (Manual de Integração p. 1)

A política é norteada pela seguinte diretriz

Investir em novas tecnologias. Ter talentos humanos competentes e valorizados. Gerenciar e conservar nossos recursos naturais. Prevenir poluição. Interagir com a comunidade. Respeitar e cumprir a legislação. Aprimorar os canais de comunicação. (Manual de Integração p. 1)

2. Histórico do SGA da CIA

De acordo com o Manual de Integração, a CIA iniciou o processo de certificações em dezembro de 1996, trabalho piloto para que todas as outras certificações ocorressem. Em dezembro de 1998, o BVQI realizou a auditoria inicial, para verificar a conformidade dos padrões da organização com os requisitos da ISO 9002 e indicou a certificação ISO 9002 para a organização.

Em Janeiro de 2000 foi decidida a implantação do Sistema de Gestão Ambiental pela NBR ISO 14 000. Em junho do mesmo ano, foi realizada a 1ª Semana do Meio Ambiente.

Em setembro de 2002, ocorreu a conclusão do processo de certificação ISO 14 000. Em maio de 2003, a organização realizou a re-certificação da NBR 9002, que é uma atualização da norma para a versão 2000. No mesmo período, foi re-certificada nas NBR 14 000.

Em dezembro de 2003, a organização foi certificada pela SA 8000, certificação de Responsabilidade Social. De acordo com um dos gestores do programa, a CIA é a primeira empresa de hotelaria e turismo do mundo a possuir as três certificações.

O departamento que está diretamente responsável pela gestão ambiental foi implantado em 1996, e denominado Assessoria de Gestão e Processos (AGP). Posteriormente passa a ser Assessoria de Gestão da Qualidade (AGQ). No ano de 2002, houve outra modificação, quando o comitê executivo por meio de uma comissão criada pela organização realizou um estudo de alteração de modelo de gestão. O modelo funcional por área, então adotado é substituído pelo modelo de gestão por processos.

Com a implantação do novo modelo de gestão, o departamento deixou de ser simples assessoria, passando a ser estratégico aos outros departamentos da organização.

Na época da coleta de dados, o departamento de Gestão de Planejamento e Processos, estava diretamente ligado ao Comitê Executivo, a hierarquia maior no organograma organizacional. O setor contava com quinze pessoas, uma coordenadora, dois analistas de processos, ambos técnicos em Saneamento Ambiental. As demais pessoas de nível administrativo e operacional eram alocadas na coleta seletiva e estação de tratamento.

De acordo com os gestores, a implantação do programa foi uma iniciativa da alta administração e surgiu da proposta feita pelo Comitê Executivo.

Segundo um dos gestores, “*a organização possui uma política única que é um Sistema de Gestão Integrada (SGI)*”, ou seja, inclui a política de qualidade, a gestão ambiental

e a responsabilidade social. Segundo SG3 *“a política sempre foi reformulada em virtude de ser integrada, sempre estão incluindo um conceito novo, daí a necessidade de reformulação.”*

Conforme depoimentos dos gestores, os relatórios foram feitos por uma consultoria terceirizada, que, ao realizar o projeto básico ambiental fez um levantamento dos aspectos de impactos.

Para cada aspecto ambiental significativo especificado, foram associados os impactos ambientais relacionados. Com base nos impactos apontados no projeto, a organização deveria tomar as devidas providências, para que tal impacto não se tornasse negativo ou prejudicial ao meio ambiente.

De acordo com as informações colhidas, toda a CIA é certificada pela ISO 9001/2000, ISO 14 000 e SA 8000. O órgão certificador é o BVQI. A opção por este órgão se fundamenta no fato de ele já possuir nome no mercado. Além disso, a CIA conta com outras organizações em outras cidades e com um contrato firmado com o grupo BVQI. *“A CIA tem um contrato com a BVQI de que todas as empresas do grupo seriam certificadas por elas o que torna uma negociação mais flexível”* SG2. *“A empresa optou por esse órgão pela credibilidade e tradição”* SG1.

De acordo com relatos dos gestores do programa, a manutenção do SGI é realizada pela engenheira ambiental. Não existe uma periodicidade definida, quando se identifica a necessidade de uma melhoria é feita a modificação. Pode ocorrer também após análise crítica, que é realizada pela alta administração.

Em relação a janeiro de 2004, foi relatado pelos SG2 e SG3 que o Departamento Gestão de Planejamento e Processos (GPP) já não existia. Uma das modificações feitas na estrutura da organização consistiu neste setor.

Os SG2 e SG3 relataram que *“não sabemos ainda como vai ficar e nem o porquê de tudo isso. É tudo muito recente. O que sabemos é que vamos ser recolocados em outros locais do organograma e, com certeza, essas modificações fazem parte da estratégia da empresa”*. A coordenadora do GPP foi transferida para a gerência de hotelaria, a analista de processos, que é a Técnica em Saneamento Ambiental, ficou subordinada ao setor de Talentos Humanos e outros trabalhadores que antes faziam parte do GPP passaram para os demais locais da organização.

3. População da Pesquisa

O presente estudo teve como objetivo geral compreender como os trabalhadores percebiam o programa de gestão do impacto ambiental onde trabalhavam. Para isso, a população definida, de forma intencional e aleatória, somava um total de 16 trabalhadores.

Da população geral, três eram coordenadores do programa de gestão ambiental e treze, trabalhadores de diversas áreas e funções de níveis administrativo e operacional.

Os gestores entrevistados foram escolhidos intencionalmente, por ser reduzido o número de profissionais que atua na implantação e manutenção do programa. Os trabalhadores de nível administrativo e operacional foram escolhidos aleatoriamente, observando-se a disponibilidade de se submeterem à entrevista.

Neste trabalho, optou-se por uma amostra com dezesseis pessoas por ser um número representativo para entrevista. Segundo Rey (1999), nas pesquisas qualitativa, a legitimidade do conhecimento científico não se dá pela quantidade de sujeitos estudados, mas pela qualidade da produção de suas idéias e pensamentos. Para ele, o número de sujeitos a estudar corresponde a um critério qualitativo, definido essencialmente pelas necessidades do processo de conhecimento que aparecem no decorrer da investigação.

De acordo com Rey (1999), a investigação qualitativa não está presa a uma definição instrumental e sim a uma definição epistemológica e teórica, apoiada em processos de construção de conhecimento diferenciados dos utilizados pela investigação quantitativa tradicional na Psicologia.

3.1. Dados sócio-demográficos dos gestores e trabalhadores

Tabela 1 – Distribuição dos sujeitos quanto à escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino fundamental	01	6%
Ensino médio	09	57%
Superior completo	06	37%
Total	16	100%

Tabela 2 – Distribuição dos sujeitos quanto ao Nível Hierárquico

Cargo	Quantidade	%
Gerência	01	6%
Analista	04	25%
Administrativo	07	44%
Operacional	04	25%
Total	16	100%

Tabela 3 – Distribuição dos sujeitos quanto ao gênero

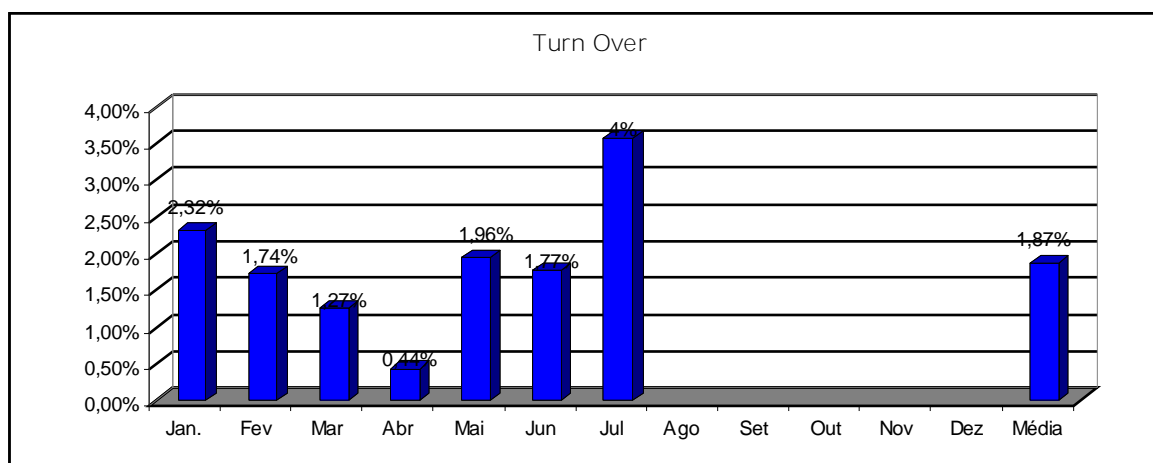
Sexo	Quantidade	%
Masculino	07	45%
Feminino	09	55%
Total	16	100%

Tabela 4 – Distribuição dos sujeitos quanto ao tempo de casa

Tempo de casa	Quantidade	%
Até 1 ano	01	6%
1 ano e 1 mês a 2 anos	06	38%
2 anos e 1 mês a 3 anos	05	31%
3 anos e 1 mês a 4 anos	/	/
Acima de 4 anos	04	25%
Total	16	100 %

A rotatividade média da organização, no decorrer do ano de 2003, é evidenciada no gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Rotatividade de trabalhadores referente no ano de 2003



Fonte: Documento fornecido SG3.

Tabela 5 – Distribuição dos sujeitos por idade

Idade	Quantidade	%
Até 26	04	25%
27 a 33	09	56%
34 a 40	02	13%
Mais de 41	01	6%
Total	16	100%

Tabela 6 – Distribuição dos sujeitos quanto ao estado civil

Estado civil	Quantidade	%
Casado	03	19%
Solteiro	12	75%
Divorciado	01	6%
Total	16	100%

4. Instrumentos de Coleta de Dados

Na pesquisa qualitativa os recursos que podem ser utilizados como instrumentos de coleta de dados são diversos. O mais importante a ser considerado é a forma como são usados, ou seja, o pesquisador deve ter como preocupação principal a compreensão do objeto, sem, contudo, perder o rigor científico.

Segundo Zanelli (2002), o rigor na condução de pesquisas é dado pela utilização de métodos e fontes variadas e pelo registro cuidadoso do processo de coleta, organização e interpretação dos dados coletados.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados para este trabalho foram análises documentais e entrevista semi-estruturada.

Segundo e Trivinõs (1987), Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), a análise documental possibilita obter uma quantidade considerável de informações sobre a organização pesquisada. Considera-se como documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação, como livros, manuais, arquivos, jornais, relatórios e outros.

Documentos encontrados na organização favoreceu o pesquisador no levantamento de informações e realizações de uma análise do que é proposto pela alta administração e o que é realmente realizado e percebido pelos seus trabalhadores.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, considerada como um instrumento que permite obter informações que outros instrumentos não possibilitam.

De acordo com Rey (2002), Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), a entrevista, na perspectiva qualitativa, tem sempre o propósito de converter-se em um diálogo, em cujo curso as informações emergem na complexa trama em que os sujeitos as experimentam em seu mundo real. Rey (2002) acrescenta que a entrevista conduzida de uma forma espontânea, no qual cresce a intimidade entre os sujeitos participantes e entrevistador, cria uma atmosfera natural, humanizada, que estimula a participação.

A condução rígida de uma entrevista e a pouca simpatia de quem a aplica fazem o sujeito entrevistado se sentir como um estranho em relação ao pesquisador, o que leva um formalismo na realização da entrevista, limitando a expressão das emoções e reflexões mais íntimas do sujeito e empobrecendo a informação. (REY 2002, p. 89)

A entrevista, quando bem dirigida, pode ser uma fonte muito rica de informações para o pesquisador. É uma fonte de grande retorno de informações em que o pesquisador deve considerar aspectos, como uma relação de confiança, tranquilidade, de forma que entrevistador e entrevistado se sintam seguros e confiantes para que haja o diálogo.

Rey (2002) afirma que a entrevista é um instrumento que apresenta várias vantagens. Sua utilização, dentre elas, facilita a coleta de dados mais profundos relacionados à opinião dos entrevistados acerca de seus diversos aspectos, além da abordagem de temas complexos, que não se dão a conhecer por meio de outros instrumentos. Isso justifica o amplo uso na investigação social.

As entrevistas devem ser selecionadas de conformidade com a metodologia, tipo de pesquisa e método escolhido, podendo ser: a estruturada, não-estruturada e semi-estruturada. Tratar-se-á aqui apenas desta última, pois foi a indicada.

De acordo com Trivinõs a entrevista semi-estruturada, de um modo geral, é

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiadas em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. (TRIVINÕS, 1987, p. 146)

Na entrevista semi-estrutura, o entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador fica atento, dirigindo, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto de modo a torná-la produtiva em relação aos objetivos da pesquisa.

De acordo com Trivínos (1987), Chizzotti (2001), Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2001), na entrevista semi-estruturada, o discurso é livre e orientado por algumas perguntas-chaves. O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação que considere adequada. É, assim, uma forma de explorar mais amplamente uma questão e um dos principais meios utilizados para a coleta de dados, acerca da descrição dos fenômenos sociais.

Como mencionado, no presente estudo optou-se pela entrevista semi-estruturada em razão de proporcionar resultados adequados que levam aos objetivos propostos, ou seja, identificar a percepção dos trabalhadores em geral no que se refere ao SGA.

Foram utilizados dois roteiros de entrevista: um roteiro com os trabalhadores do nível gerencial, que foi construído com base nos passos para implantação das normas ISO 14 000, com fundamentação em Valle (2000).

A entrevista dos trabalhadores do nível gerencial foi subdividida em 7 categorias.

1ª categoria – Motivos para implantação – foram elaboradas com 4 pergunta.

2ª categoria – Planejamento etapas – elaboradas com 7 perguntas.

3ª categoria – RIA composta por 21 subcategorias – com 21 perguntas.

4ª categoria – Implantação – foram elaboradas 7 perguntas.

5ª categoria – A certificação – elaborada com 3 perguntas.

6ª categoria – Resultados – para a qual foram elaboradas 12 perguntas e, finalmente.

7ª categoria – Controle e manutenção – com 5 perguntas. A entrevista finalizava com a uma última pergunta: Há alguma coisa que você gostaria de dizer e que não lhe foi perguntado?

A entrevista dos trabalhadores do nível administrativo e operacional também foi construída com base em Valle (2000). Consistia de 8 perguntas. A última era constituída de 21 categorias. A entrevista foi finalizada com a seguinte pergunta. A alguma coisa que você gostaria de dizer e que não lhe foi perguntado?

A todos os participantes foi explicado o objetivo da pesquisa, como seria realizada e a forma de registro dos dados, gravação. Também foi dada a garantia do sigilo das informações obtidas. As entrevistas foram realizadas individualmente em sala escolhida para este fim, com a utilização de um gravador e fita cassete. Cada entrevista foi transcrita na íntegra, preservando o anonimato dos entrevistados.

5. Procedimentos da Pesquisa

O primeiro contato da pesquisadora com a organização foi em março de 2003, com o objetivo de fazer um convite de participação na pesquisa. A primeira reunião foi realizada com a coordenadora do programa de gestão ambiental e teve como objetivo a exposição do projeto de pesquisa. A coordenadora demonstrou interesse e concedeu autorização para o desenvolvimento do trabalho, solicitando apenas uma cópia do trabalho concluído e omissão do nome da organização.

Após a organização a autorização por escrito para realizar a pesquisa, iniciou-se a coleta de dados, primeiro a análise documental e posteriormente as entrevistas.

Em relação à coleta e análise de documentos, durante todo o processo de pesquisa na organização, percebeu-se resistências em disponibilizar todos os documentos necessários. Foi posto à disposição apenas o Manual de Integração. O Relatório Básico Ambiental e Plano de Controle Ambiental foram adquiridos por meio da Agência Ambiental do Estado de Goiás. Outros documentos não foram liberados para análise ou mesmo leituras. O discurso do SG3 é o seguinte: “*Te passar a planilha de impactos? Nunca*” (SG2).

Após a elaboração do roteiro, realizou-se a entrevista piloto, que foi aplicada em cinco trabalhadores da organização de forma aleatória.

As entrevistas foram feitas inicialmente com os gestores do programa, 3 (três) pessoas e logo após com os trabalhadores do nível administrativo e operacional, 13 (treze) pessoas.

O período da realização das entrevistas foi de 01 de dezembro de 2003 a 15 de janeiro de 2004. Foi considerada a disponibilidade da organização em receber a pesquisadora e ainda a dos trabalhadores.

A pesquisa foi feita de forma que não houvesse prejuízo das atividades dos trabalhadores. Para tanto, a coleta foi realizada na organização, em horário de trabalho e em sala adequada de forma que os trabalhadores respondiam às entrevistas e retornavam às suas atividades.

Para Trivinões (1987), Chizzotti (2001), alguns riscos e erros podem ser minimizados com a explicitação prévia dos objetivos que se almeja com a entrevista: a escolha de um local e horário convenientes aos entrevistados, e a criação de um clima de colaboração e confiança entre pesquisador e entrevistado. O entrevistado deve saber, em geral, o que se deseja dele e qual pode ser sua contribuição para o esclarecimento da situação de interesse. O pesquisador deve entrar em contato com o entrevistado, explicando-lhe a finalidade da pesquisa, seu objetivo, relevância e ressaltar a necessidade de sua colaboração.

É importante obter e manter a confiança do entrevistado, assegurando-lhe o caráter confidencial de suas informações.

Na presente pesquisa, as entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas visando à fidedignidade. Segundo Trivinos (1987), o pesquisador poderá gravar as entrevistas. Neste caso, elas devem ser em seguida, transcritas e estudadas com a aprovação antecipada do informante. A gravação possibilita mais atenção no desenvolvimento das entrevistas, sem perda de detalhes dos acontecimentos ocorridos. A transcrição das informações pode ser feita por meio de notas manuscritas, respeitando-se o vocabulário e o estilo de respostas.

Após a realização de todas as entrevistas, as transcrições do discurso dos entrevistados foram efetivadas de forma minuciosa, sem omitir nenhum dado, visando a evitar distorções e facilitar assim a posterior análise de dados.

6. Técnica de Análise dos Dados

De acordo com Zanelli (2002), a pesquisa qualitativa produz um conhecimento que é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. A realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em sua vida cotidiana. A tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido, e descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentidos e agem em seu mundo de trabalho.

Todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas. Chizzotti (2001) acredita que os participantes da pesquisa não são meros objetos de estudo, neutros e sem significado.

Segundo Spink (1999), a técnica de análise discursiva tem por objetivo examinar um discurso como ação, dentro de um contexto histórico, ou seja, engloba todo o contexto histórico, o que permite melhor compreender as enunciações, cuja preocupação não aparece como primordial na análise de conteúdo. A autora em questão afirma que

As práticas discursivas constituem o foco central de análise na abordagem construcionista. Implicam ações, seleções, escolhas, linguagens, contextos, enfim, uma variedade de produções sociais das quais são expressões. Constituem dessa forma um caminho privilegiado para entender a produção de sentidos no cotidiano. (SPINK, 1999, p. 38)

Cabral (1999) afirma que a análise do discurso pode demonstrar que aquilo que é lido não é a realidade, mas apenas um relato da realidade, propositadamente de um determinado modo, por um determinado sujeito.

Através do distriçamento do funcionamento e os textos e da conseqüente observação de sua articulação com as formações ideológicas, ela permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder, os domínios do saber. (CABRAL, 1999, p. 03)

A técnica de análise do discurso desenvolvida por Lane (1985) tem como fundamentação as teorias sobre a linguagem, baseadas em Vygotsky, cujo entendimento é de que a linguagem é condição essencial para a sobrevivência do ser humano e é mediadora, juntamente com as emoções, da constituição das categorias fundamentais do psiquismo humano (consciência, atividade, afetividade e identidade). *Todas as verbalizações se apresentam como representações que o indivíduo constrói para orientar-se em suas ações no seu meio social (LANE, 1985, p. 6).*

Dessa forma, a análise do discurso prioriza a relação que se estabelece entre a linguagem e o ambiente, situação adequada para a produção do discurso. Assim, para conhecer o que não está revelado explicitamente, é preciso uma análise que envolva não apenas o falante e o ouvinte, mas também o contexto histórico-social e ideológico da comunicação.

A técnica de análise gráfica do discurso, desenvolvida por Lane (1995), tem como proposta. *[...] procurar graficamente os núcleos do pensamento, através das palavras que se repetem (ou dos sinônimos), mas seguindo a continuidade do discurso, utilizando a seqüência dos números para cada unidade de significação, sujeito ou predicado [...]* (LANE, 1985, p. 08).

Para a autora,

Num primeiro nível de análise podemos detectar os núcleos de pensamentos. Um discurso mais longo e completo nos permite analisar as representações e as mudanças que elas sofrem ao longo do discurso, as contradições, os aspectos ideológicos, as relações estabelecidas com os domínios da realidade (...)". (Lane, 1985, p. 103)

A análise gráfica do discurso sugerida por Lane (1985) constitui assim um recurso que facilita a visualização, em gráficos, dos discursos obtidos nas entrevistas, possibilitando levantar os núcleos de pensamento, bem como o encadeamento dos temas e palavras, que são indicadas com setas enumeradas, de acordo com a seqüência. Para Lane (1985, p.3), a análise

do discurso é uma técnica para captar materialmente a relação pensamento linguagem se processando por meio do discurso (LANE, 1985, p. 3).

Segundo Macêdo (1999), a análise do discurso é feita identificando-se e enumerando-se as unidades de significação (palavras ou frases que se repetem), na seqüência do relato. São observadas as unidades de significações que se assemelham para agrupá-las conforme das repetições. As unidades que obtiverem uma maior freqüência significarão que estas unidades representam um núcleo do pensamento expresso.

O procedimento para a análise gráfica do discurso foi realizado por meio dos seguintes passos definidos por Macêdo (1999). Iniciou-se a transcrição do discurso da forma mais fiel possível. A análise exigiu a identificação e enumeração das unidades de significação, apresentadas como frases na seqüência do relato. A ligação das palavras por setas resguardou a direção da seqüência destas nas frases e das frases nos textos. As setas em direção a uma mesma palavra demonstram que o pensamento expresso movimenta-se para ou da palavra. A constância desse movimento para uma mesma palavra ou seu sinônimo explicita que esta era o núcleo do pensamento expresso, pois as demais palavras se reportavam a ela.

A localização das palavras-núcleos nos discursos permitiu apreender o significado dos fenômenos que estavam sendo pesquisados. Ao compreender o significado destes captou-se, também, a experiência do grupo social ao qual o sujeito pertence, pois este especificou o fato, ao representá-lo em um sistema estável quando foi generalizada a realidade.

Uma vez detectados os núcleos de pensamento, passou-se à reorganização do discurso, acompanhando a seqüência das unidades de significação em que aparece. As setas são numeradas para estabelecer esta seqüência.

Após esta reorganização do discurso, seguiu-se uma observação, com o objetivo de detectar as semelhanças entre as unidades de significação, de forma que fosse possível agrupá-las conforme as repetições. Friedmam (1985) recomenda que

O agrupamento deve ser feito sem perder as relações entre as unidades, como se pode observar pela enumeração das setas. Através dele se mostram os núcleos de pensamento que caracterizam o discurso, bem como sua rede de relações. (FRIEDMAM, 1985, p. 41)

Pela reorganização do discurso, elaborou-se uma análise para detectar os núcleos de pensamento, compostos pelas unidades de significado que se mostraram mais claramente. Dessa forma, pôde-se observar o modo como os núcleos de pensamento começaram a se articular, ou seja, como as representações sociais se formaram.

Em seguida, um novo reagrupamento foi configurado, no qual os núcleos de pensamento correspondentes foram organizados, visando a especificar as categorias, ou unidades de significado, que compunham as relações entre elas. Friedmam (1985) afirma que

As representações compostas por unidades de significação são dado empírico, que pelas semelhanças do seu conteúdo mostram os núcleos de pensamento. O conteúdo e o movimento do pensamento, à luz dos núcleos do pensamento a que pertence, mostram o processo de criação do significado da realidade pesquisada, ou o processo de formação da consciência e, portanto, também condizem à ideologia que lhes é subjacente. (FRIEDMAM, 1985, p. 45)

Para facilitar a compreensão, será apresentado um gráfico ilustrativo do discurso de uma entrevista e o seu respectivo gráfico, com o objetivo de esclarecer o leitor acerca dos passos que foram seguidos na elaboração da análise do discurso.

Será destacado um trecho da fala de alguns entrevistados. Para preservar o anonimato, serão utilizadas siglas. Cada sigla receberá um número, representando um sujeito entrevistado.

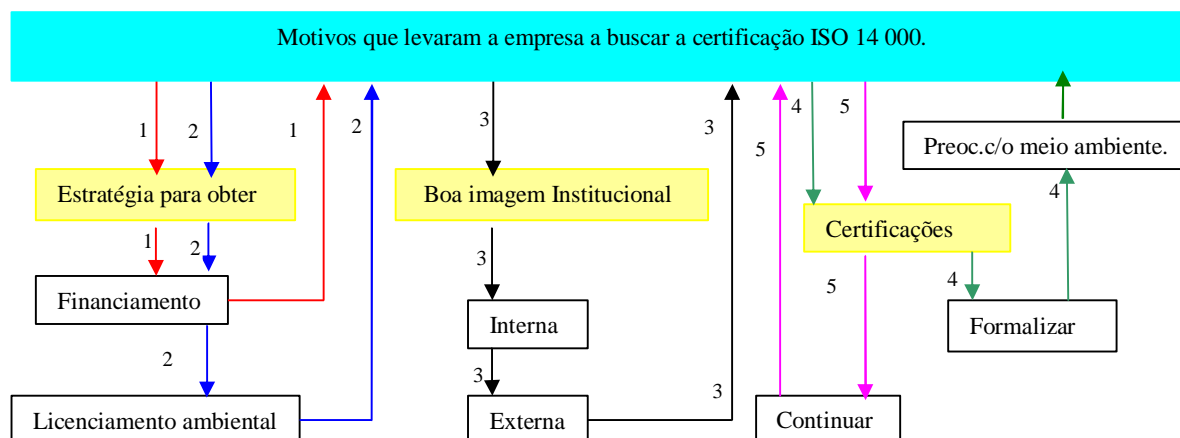
O gráfico refere-se aos motivos que levaram a organização a buscar a certificação ISO 14 000.

SG2 “*Imagino que seja estratégia da empresa de preservação ambiental até porque tem como facilidade a liberação de verbas de empréstimo bancário.*”

SG2 “*Bom, além do status na região a facilidade no trâmite de licenciamento.*”

SG1 “*Ela está preocupada com a imagem institucional.*”

SG2 “*É uma estratégia para deter financiamentos e licenciamento ambiental.*”



Diante da pergunta feita (núcleo induzido) sobre os motivos que levaram a organização a buscar a certificação ISO 14 000, os núcleos de pensamento que surgiram nas respostas dos gestores do programa foram: por uma questão de estratégia, imagem institucional e ainda dar continuidade ao processo de certificações.

No próximo capítulo são apresentados os dados em forma de gráficos do discurso, seguidos de suas respectivas análises.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No capítulo III, intitulado o Método encontra-se uma descrição pormenorizada dos passos percorridos para a construção dos gráficos apresentados, o que facilita a sua leitura e compreensão. Neste capítulo, serão apresentados os gráficos originados das entrevistas realizadas com 03 (três) gestores do Programa de Gestão Ambiental e 13 (treze) com trabalhadores alocados em diversos setores de nível administrativo e operacional da organização. Em seguida, far-se-á uma análise dos resultados. Para algumas perguntas, foi possível realizar uma análise comparativa, para outras não, visto que o questionário era diferente. Para os gestores, foram abordadas questões de implantação e, para os trabalhadores, sobre o conhecimento que tinham do programas de gestão ambiental.

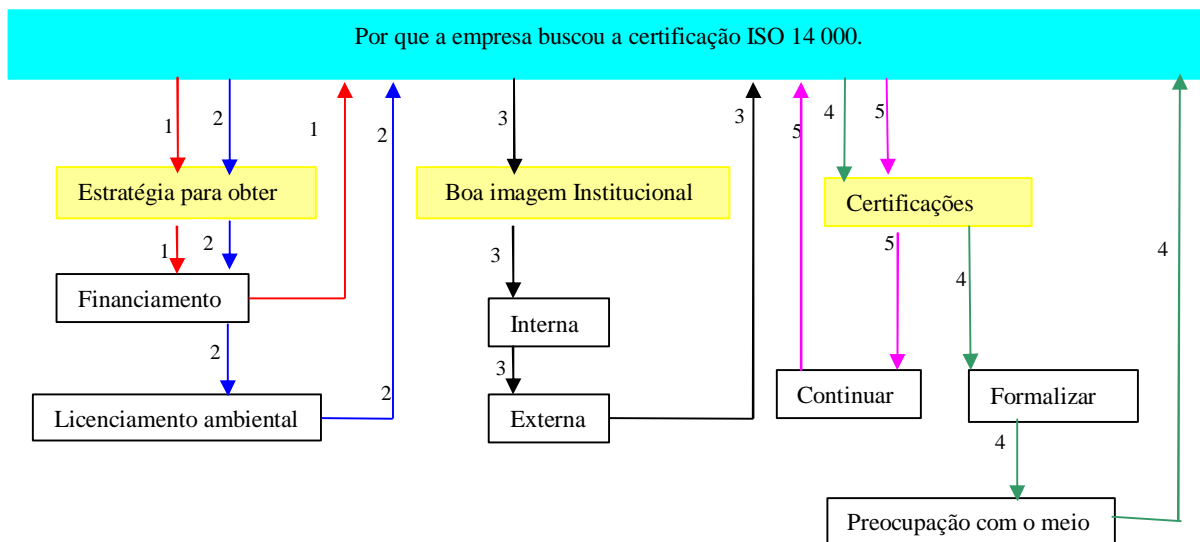
O formulário para entrevista dos gestores do programa é composto por 37 perguntas e o destinado aos trabalhadores do nível administrativo e operacional, por 28 perguntas. Como se tratava de perguntas abertas, algumas delas não geraram gráficos, mas foram acrescentadas em alguns deles.

Como já foi citado no capítulo III, a análise das entrevistas foi feita mediante o uso da técnica de “Análise Gráfica do Discurso” de Lane (1985), por meio da qual foram detectados os núcleos de pensamento com base nas respostas (núcleo induzido).

Foram atribuídos códigos a cada um dos entrevistados, com a finalidade de manter preservada a identidade deles. São códigos alfanuméricos, em que as letras assumiram os seguintes significados: SG, sujeito gestor (Nível Gerencial). As letras seguem o número para indicar a posição ordinal em que foi realizada a entrevista e SO, sujeito operacional e administrativo, seguidas do indicativo de ordem da entrevista.

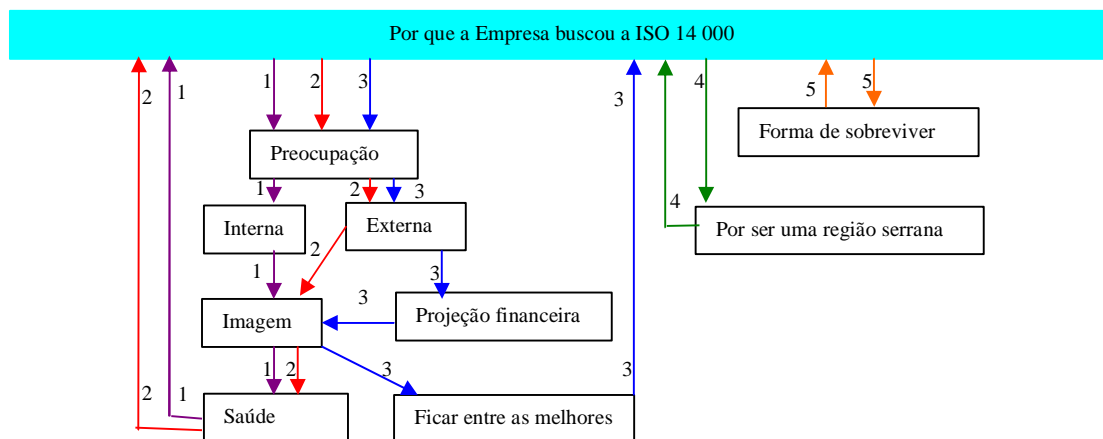
As entrevistas serão apresentadas na seguinte seqüência: pergunta 1ª, feita aos gestores e pergunta 1b, feita aos trabalhadores do nível administrativo e operacional. Com isso, pretende-se realizar uma análise comparativa entre as duas respostas.

Gráfico 1a – Gráfico do discurso dos Gestores do programa ao serem perguntados: quais são os motivos que levaram a empresa a buscar a certificação ISO 14 000?



Observa-se, no gráfico 1a, que, ao serem perguntados sobre quais motivos levaram a empresa a buscar a certificação ISO 14 000, surgiram três núcleos de pensamento: uma questão de estratégia, boa imagem institucional e continuar com certificações. O que se pôde inferir no primeiro núcleo é que a busca da ISO 14000 foi uma estratégia para obter financiamentos. Ao segundo núcleo apreende-se constituir uma estratégia para obter licenciamento ambiental. O terceiro poderia advir de uma ação visando a melhorar imagem institucional para o público interno e externo, formalizar a ações direcionadas ao meio ambiente e, ainda, a busca de certificação para dar continuidade ao processo de certificações.

Gráfico 1b – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: na sua opinião, por que a empresa buscou a certificação ISO 14 000?



No gráfico 1b, do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional diante da pergunta: “Na sua opinião, porque a empresa buscou a certificação ISO 14000” emergiu um núcleo de pensamento: preocupação interna e externa. No que se refere a este núcleo, internamente os trabalhadores relataram que estavam preocupados com a imagem e com a saúde de seus hóspedes e, externamente, com a imagem e com a saúde do público em geral. Declararam que buscam resultados financeiros, a manutenção da boa imagem e a posição entre as melhores do ramo.

Observando-se o discurso que emergiu nos gráficos do G1 e G2, percebe-se que os diretores buscaram a certificação, primeiramente, por uma questão de estratégia, conforme discurso dos gestores na entrevista.

[...] “ Imagino que seja estratégia da empresa de preservação ambiental até porque tem como facilidade a liberação de verba de empréstimo bancário. Esse tipo de coisa facilita financiamento em longo prazo e, também, status na região, a facilidade também de trâmite de licenciamento ambiental e tal” SG3.

“ [...] a empresa fica sabendo que o banco gosta de certificações, que existe uma linha de crédito muito diferenciada, aí ele fala; ó, o negócio é o seguinte, eu quero essa certificação e você tem um ano para conseguir [...]” SG3

De acordo com Winter (1989), um dos fatores que motivam os diretores das organizações a implantarem a gestão ambiental em seu contexto é a oportunidade que terão diante do mercado, incluindo financiamentos, entre outras. Nota-se no discurso dos gestores

que a organização buscou a certificação para atender a pressões externas, visto que a liberação de alguns financiamentos específicos exige como requisito a certificação ISO 14 000.

Já segundo o discurso do G2, a diretoria da organização está preocupada com a saúde de seus hóspedes e do público em geral. Outro fator que emergiu nos discursos foi a preocupação com a imagem institucional, conforme trechos entrevista.

“Para ficar entre as 10 melhores do País” SO3

“[...] eu não sei te dizer muito bem, eu acho que valoriza muito o hotel” SO4

“Estamos em uma região voltada para a natureza e por ser um diferencial competitivo” SO10

Relato do G2:

“[...] o mercado nos enxerga como uma empresa que preserva o meio ambiente, porque nós vendemos o meio ambiente é a água quente e a serra.” SG2

“... a gente que tem a ISO 14 000, as chances de estarmos envolvidos em um escândalo ambiental é bem menor do que a empresa sem a certificação e, aí, quando tem um escândalo ambiental de qualquer tipo faz as ações da empresa desvalorizar” SG3

Esses dados coincidem com o que Winter (1989) e Donaire (1999) propõem: com o processo de globalização, a conduta dos dirigentes das organizações passou a ser observada pela sociedade, que cobra ações de responsabilidade social e transparência nas transações financeiras. A imagem que a sociedade possui da organização afeta diretamente o seu valor no mercado.

Para Tachizawa (2004), o novo contexto econômico caracteriza-se por uma exigente postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de maneira ecologicamente responsável.

A organização estudada teve a iniciativa de implantar o sistema de gestão ambiental como uma forma de atender a essa nova exigência de mercado. O discurso apresentado, porém, não está de acordo com as ações percebida em momentos de visitas e ainda com os discursos apresentados pelos trabalhadores.

Borger (2001) relata que as organizações são responsáveis pela consequência de suas operações. No que se refere a esse discurso, foi percebido que a organização não demonstra real preocupação com o público em geral, visto que, ao responderem à pergunta: a organização realiza alguma atividade que impacta a água? Foi dito que não é realizado o tratamento das águas das piscinas, antes de devolvê-la ao curso d'água. Isso agride consideravelmente o meio ambiente.

*Nós não consumimos a água, apenas usamos e devolvemos ao meio ambiente e devolvemos conforme ela está.*SG1.

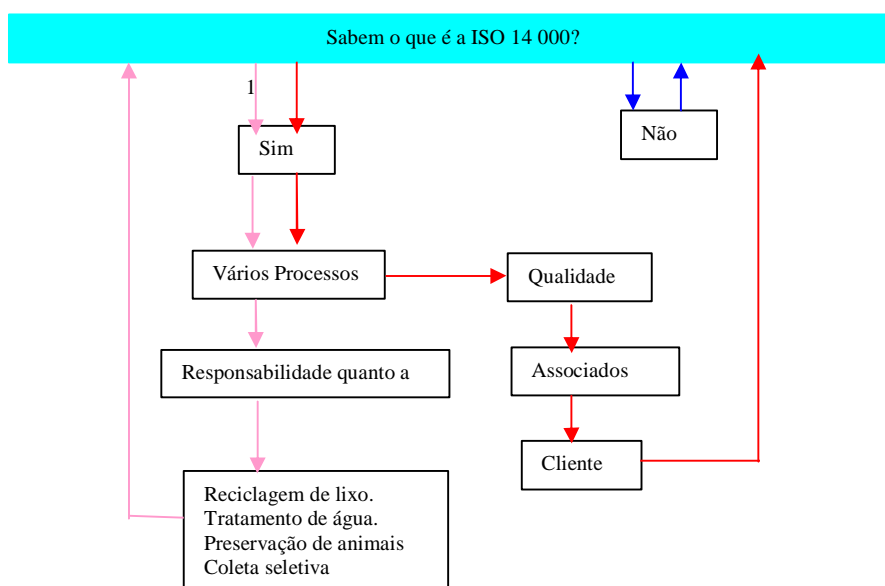
As organizações que não poluem ou poluem menos conseguem maior espaço e lucratividade, enquanto as organizações que desprezam questões ambientais os perdem.

De acordo com as teorias levantadas, como a de Donaire (1999), Leão (2002), entre outras, ao ser certificada a organização transmite uma imagem de socialmente responsável, pretensão relatada na entrevista do G1.

“[...] tem uma conquista da boa imagem junto ao consumidor, isso é muito importante” SO13.

De acordo com Tachizawa (2004), a gestão ambiental e a responsabilidade social tornam-se importantes instrumentos gerenciais para a captação e criação de condições de competitividade para as organizações. Com tais fins, as organizações investem em gestão ambiental e *marketing* ecológico. Na organização pesquisada, entretanto foi possível observar que a gestão ambiental, não visa a preservar o meio ambiente e, sim, melhorar e manter sua imagem institucional, com vistas a atender aos interesses interno e aos interesses do mercado globalizado. Com efeito, quando as agências de financiamento adotam, como requisito a certificação ISO 14 000, estão implicitamente preocupadas com a manutenção do sistema econômico o que se dá por meio da exigência de conservação do meio ambiente, que lhes garante matéria-prima e não com a responsabilidade social e garantia e qualidade de vida das pessoas.

Gráfico 2 – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional diante da pergunta: você sabe o que é a ISO 14 000?



No gráfico 2, do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: Você sabe o que é a ISO 14 000? emergiram dois núcleos de pensamentos: Sim e Não sei. No que se refere ao primeiro, *sim*, os trabalhadores disseram que são vários processos de responsabilidades quanto à reciclagem de lixo, ao tratamento de água, preservação de animais, coleta seletiva de lixo e são vários os processos de qualidade para os associados e clientes. Quanto ao segundo núcleo de pensamento, eu não sei o que é, o trabalhadores relataram não saber o que é a ISO 14 000, não se arriscando a emitir qualquer suposição.

O discurso apresentado deixa bem claro que a organização buscou a ISO 14 000 por uma questão de imagem institucional, tanto é que 70% dos trabalhadores tiveram dificuldade ou não souberam responder o que é a ISO 14 000.

De acordo com relato do G2.

“[...] não sei qual é a direção. Deveria saber mais” SO2.

“Especificamente, eu não sei dizer, eu sei que é sobre o meio ambiente” SO3.

“Uai! Que ela é classificada como a melhor empresa para se trabalhar” SO4.

“São, por exemplo, assim, não sei tudo, mas são as qualificações da empresa, é isso?” SO13.

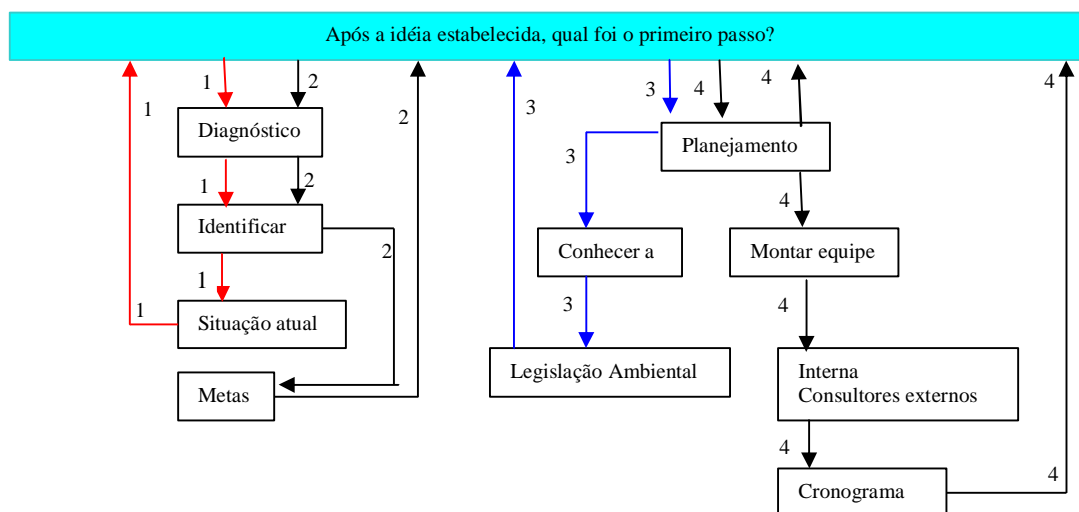
A organização buscou a certificação, porém não a divulgou entre os trabalhadores, e não os esclareceu devidamente sobre essas questões. Neste momento vale relatar que, no campo desta pesquisa, a gestora do programa tentou por diversas formas indicar os trabalhadores que deveriam ser entrevistados, o que leva a acreditar que seriam escolhidos por ela aqueles que provavelmente saberiam responder a todas as perguntas, ou seja, aqueles que são treinados a dizer o que a organização deseja.

Autores como Maimon (1999) e Almeida (2000) afirmam que a organização no momento de implantar o SGA deverá se capacitar e desenvolver mecanismos de apoio a sua política ambiental e ao cumprimento de seus objetivos e metas. Assim sendo, itens, como treinamento, conscientização, competência e comunicação, deveriam ter sido tratados com todos os trabalhadores da organização estudada, percebe-se que ocorrem falhas no processo de comunicação. As pessoas não estão adequadamente informadas sobre a ISO 14 000, visto que algumas não souberam responder acerca dessa certificação, e as que deram algum tipo de resposta demonstravam conhecimento vago e superficial sobre o assunto.

A organização apresenta, pois, um discurso contraditório em decorrência da cultura nela existente. Como tratado no Capítulo I, na contextualização teórica, a cultura representa um “mecanismo de controle” ao qual as pessoas estão sujeitas.

Durante toda a pesquisa, percebeu-se essa forte característica da cultura da organização. Os gestores, o tempo todo, demonstram claramente como a organização controla os sistemas de gestão ambiental, visando a seus interesses e, ao mesmo tempo, é controlada por agentes externos sobretudo. A organização simultaneamente busca o sistema de gestão ambiental por iniciativa própria e apresenta discursos contraditórios, para atender o controle de uma cultura maior, que é o mercado, o sistema econômico e outros.

Gráfico 3 – Gráfico do discurso dos Gestores, ao serem perguntados: após a idéia estabelecida, qual foi o primeiro passo?



No gráfico 3, do discurso dos gestores, ao serem perguntados: após a idéia estabelecida, qual foi o primeiro passo? emergiram dois núcleos de pensamento: Diagnóstico e Planejamento. No diagnóstico para identificar a situação atual e, posteriormente, para identificar as metas que precisariam ser alcançadas. O planejamento foi feito para dar a conhecer a legislação com base nesses, os coordenadores do programa fizeram um cronograma para a implantação.

De acordo com Reis (1996), Donaires (1999) e Valle (2000), para que a implantação do sistema tenha um percurso adequado, é necessário que o primeiro passo seja uma decisão consciente dos diretores da organização. Quando estes decidem com consciência, tomarão medidas que repercutirão em modificações primordiais na estrutura estratégica e os trabalhadores podem aderir ao programa, modificando estrutura e comportamentos.

Maimon (1999) acrescenta que, para a maioria das organizações, um sistema de gestão ambiental representa uma mudança cultural. Se não houver uma clara e firme boa vontade da alta administração, as mudanças e resistências podem se tornar insuperáveis. Em seu discurso, G2, se reporta à situação como uma forma instrumentalizada:

[...] Imagino que seja estratégia da empresa de preservação ambiental, até porque tem como facilidade a liberação de verba de empréstimo bancário, esse tipo de coisa financiamento em longo prazo e também, status na região, a facilidade também de trâmite de licenciamento ambiental e ta SG2.

Percebe-se então que, por ser uma questão de estratégia, não existe uma consciência real, o que Motta (1997) e Caldas (1999) denominaram mudanças organizacionais para “inglês ver”.

“[...] a empresa fica sabendo que o banco gosta de certificações, que existe uma linha de crédito muito diferenciada, aí ele fala; ó, o negócio é o seguinte eu quero essa certificação e você tem um ano para conseguir [...]”
SG3.

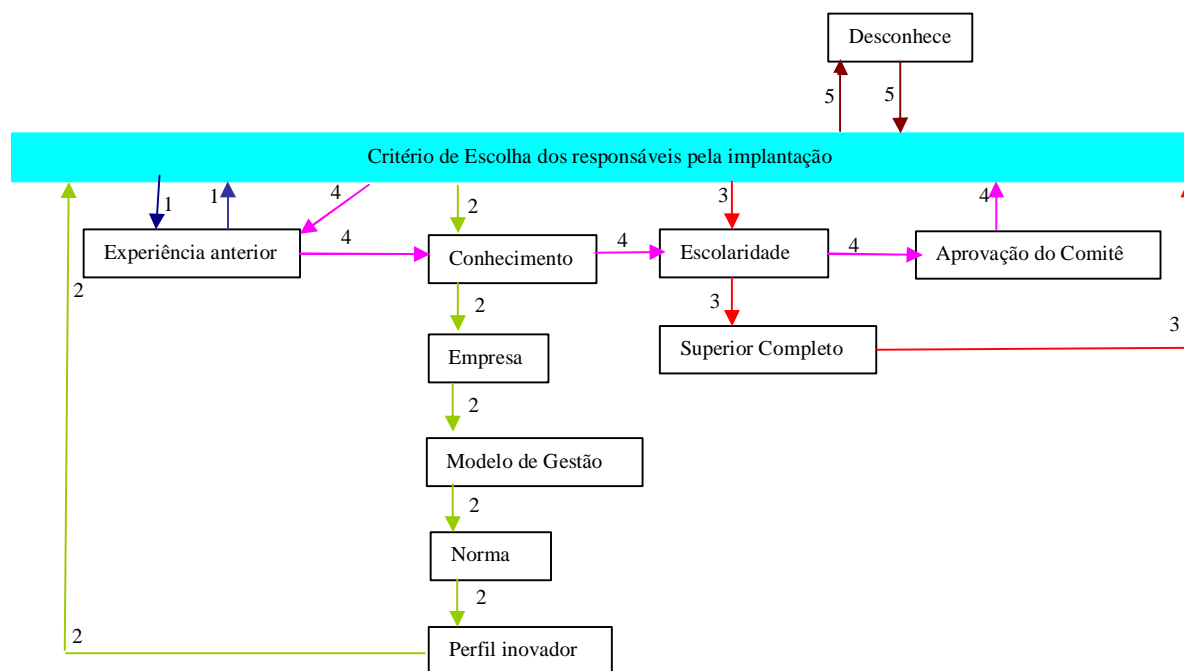
Com o discurso apresentado pelo G3, verifica-se que a da estratégia adotada foi fundamental para atender aos interesses da organização, em um tempo necessário para obter a certificação. Pereira (1997) argumenta que esse tipo de mudança é fruto de decisões rotineiras, por força das circunstâncias e Srour (1998) afirma que essas mudanças são limitadas e operacionais, mantendo a estabilização, os valores básicos e as relações vigentes, ou seja, são mudanças pouco significativas.

No gráfico 3, depreende-se que a organização usou uma estratégia instrumental. Seu primeiro passo foi diagnosticar a situação e, posteriormente, elaborar o planejamento, mas não se percebe a preocupação em envolver e conscientizar seus trabalhadores.

Segundo Castro (1996), Maimon (1994) e Valle (2000), as organizações dependentes de recursos de bancos internacionais acabam aderindo a programas de gestão ambiental por interesses em liberação de financiamentos, visto que a avaliação dos impactos ambientais é requisito primordial para a liberação de financiamento.

O mercado é um dos grandes motivadores das iniciativas organizacionais em implementarem sistemas de gestão ambiental, em preservarem seus recursos de trabalhos e o meio ambiente em que estão inseridos. Ao adotar um sistema de gestão ambiental, a organização sustenta o sistema econômico maior. Os órgãos financiadores também podem não estar direcionando ações para a preservação do meio ambiente, mas sim para é manter o sistema econômico maior, afinal, sem o meio ambiente, as organizações não geram lucros.

Gráfico 4 – Gráfico do discurso dos gestores do programa em resposta a pergunta: como foram escolhidos os responsáveis pela implantação? Qual a sua formação? Por que tais pessoas foram escolhidas? Qual foi o critério de escolha? Houve a formação de um comitê de coordenação/implantação? Como funciona?



No gráfico 4, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: Como foram escolhidos os responsáveis pela implantação? Qual a sua formação? Por que tais pessoas foram escolhidas para serem os responsáveis? Qual foi o critério de escolha? Houve a formação de um comitê de coordenação/implantação? Como funciona? Emergiram três núcleos de pensamento: experiência anterior, conhecimento e escolaridade.

No que se refere ao primeiro, observa-se que um dos critérios de recursos humanos foi experiência em programas de gestão ambiental. Quanto o segundo, o requisito era conhecimento da empresa, do modelo de gestão, da norma, bem como apresentação de um perfil inovador. No que se refere ao terceiro núcleo, a escolaridade foi o aspecto determinante: ter curso superior completo. Além dos três critérios, os candidatos dependiam também da aprovação do Comitê Executivo. Há também gestores que desconhecem quais foram os critérios utilizados, conforme é mostrado no trecho a seguir:

[...] eu não tenho conhecimento, tudo foi coordenado pelo comitê executivo SG1.

No decorrer de todos os relatos, o que se pôde perceber foi um desconhecimento dos gestores, relativo a todos os processos do programa, conforme relato se constata no enunciado transcrito em seguida:

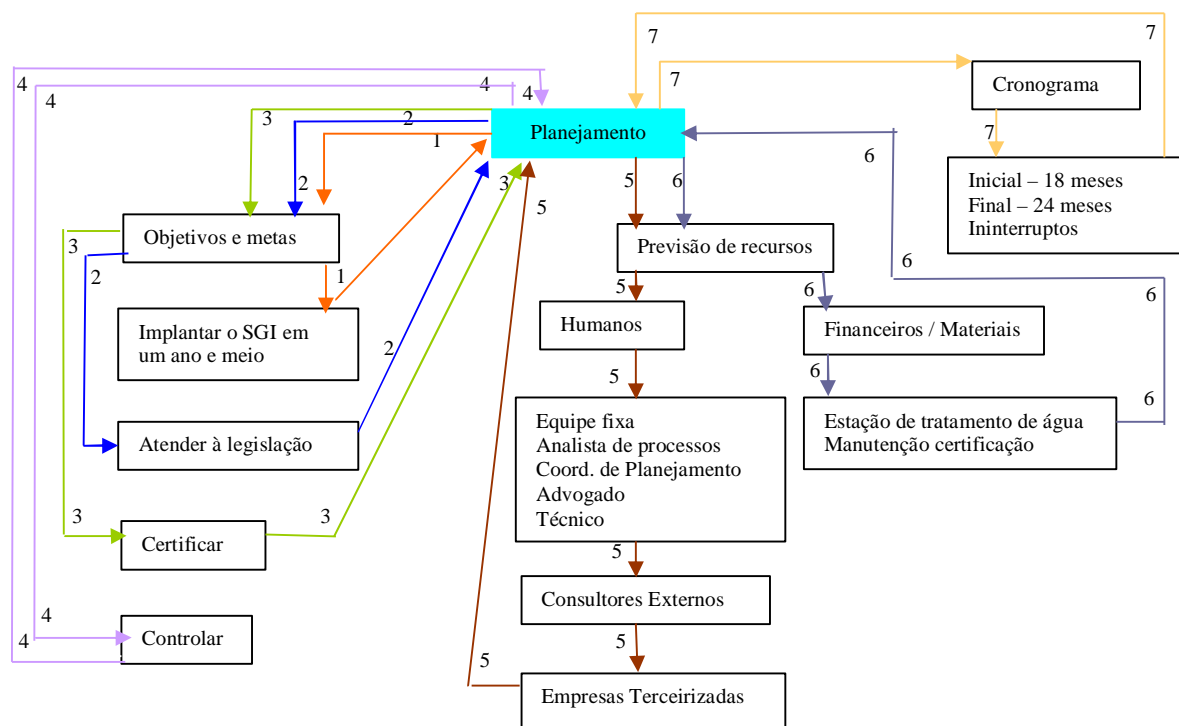
“[...] eu não sei te responder, porque, na verdade, eu pensei exatamente nisso, quais seriam os critérios, eu não sei explicar” SG3.

Donaire (1999) salienta que a expectativa da alta administração, no processo em causa, é de que o responsável pela área de meio ambiente deveria ter algumas características como: ser representante organizacional, ser planejador e organizado, conhecedor da tecnologia, ser assessor técnico e administrador de equipe. Para o autor (1999), é fundamental que se busque a constante valorização sua área de atuação, e seja inteiramente motivado. A habilidade de bom relacionamento humano é indispensável para dar provimento às suas responsabilidades.

A organização estudada priorizou alguns destes itens, como, por exemplo, a experiência em modelos de gestão, conhecimentos da empresa e norma a ser aplicada. Mesmo tendo esses requisitos, os candidatos foram submetidos a uma avaliação do Comitê Executivo, formado pelos acionistas da organização, que não definiu os critérios.

De forma geral, nos núcleos de pensamento acima apresentados não se confirmaram na realidade apresentada na pesquisa. Os diretores da organização escolheram as pessoas que melhor poderiam atender a seus interesses econômicos, sem mudar a cultura organizacional, pois não seria necessário o envolvimento de todos os trabalhadores.

Gráfico 5a – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais foram os objetivos e metas estipulados? Foi realizada uma previsão de recursos humanos, financeiros e materiais?



No Gráfico 5a, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: Quais foram os objetivos e metas estipulados? Foi realizada uma previsão de recursos humanos, financeiros e materiais? Emergiram três núcleos de pensamento: objetivos e metas, previsão de recursos e cronograma. No que se refere ao primeiro, o que a organização buscava era: implantação do SGI em um ano e meio, o atendimento à legislação, a busca da certificação e, finalmente, o controle de todos os processos. No que se refere ao segundo buscaram previsões de recursos, recursos humanos que envolvem equipe fixa de trabalho, analista de processos, coordenador de planejamento, consultores externos e empresas terceirizadas e previsão de recursos financeiros e materiais, que seriam destinados a estação de tratamento de água. No que se refere ao terceiro núcleo, o cronograma estabelecido foi de 18 meses para a implantação, porém concluíram os trabalhos em 24 meses ininterruptos.

De acordo com Donaire (1999), é recomendado que a organização formule um plano para cumprir sua política ambiental. Esse plano segue uma seqüência lógica, que é: a) identificação dos aspectos ambientais e avaliação dos impactos ambientais associados. b) levantamento dos requisitos legais e outros requisitos, em síntese a legislação ambiental: c)

definição de critérios internos; d) estabelecimento de objetivos e metas ambientais e, finalmente, e) elaboração do programa de gestão ambiental.

Como se percebe no gráfico 5b, página anterior, a organização primeiro determinou seus objetivos e metas. É importante ressaltar que os objetivos e metas foram citados apenas no discurso do gestor. Não estão claros para todos os coordenadores do programa:

[...] eu não sei te dizer de objetivos e metas, eu nunca vi isso escrito em nenhum documento SG1.

Como os objetivos e as metas não foram claramente definidos, os gestores da organização desconhecem por que implantar o sistema de gestão ambiental, a situação atual, nem mesmo onde chegar após a implantação do sistema de gestão ambiental. Como esses do planejamento não foram definidos, como avaliar os resultados obtidos? Os objetivos e metas são os norteadores do sistema de gestão ambiental, como eles não existem, os gestores da organização não possuem indicadores reais do sistema, ou seja, estão a serviço unicamente aos interesses dos diretores que, conforme discurso, é a liberação de verbas e a busca de uma imagem institucional satisfatória.

A organização tinha como prioridade implantar o SGI em um ano e meio. Conforme o enunciado de um gestor, esse objetivo foi cumprido em 24 meses, ou seja, em dois anos. Quando os gestores declaram que a certificação deveria ser obtida em um ano e meio, evidenciaram que esse objetivo era tido como uma solicitação superior, conforme discurso já apresentado.

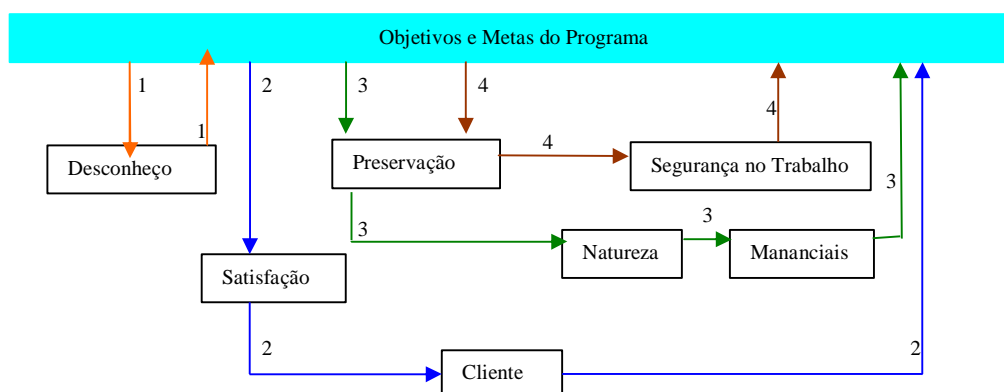
[...] a empresa fica sabendo que o banco gosta de certificações, que existe uma linha de crédito muito diferenciada, aí ele fala: ó, o negócio é o seguinte, eu quero essa certificação e você tem um ano para conseguir [...]
SG3.

Por meio desse discurso, pode-se observar que tempo era fator primordial para a organização, ou seja, quanto mais rápido, mais os “interesses financeiros seriam atendidos”. Quando a pesquisadora retornou à organização em uma visita após a coleta de dados, em 01/2004, o departamento responsável pela implantação do programa já havia sido extinto, ou seja, “já obtivemos a liberação de verbas, então não precisamos mais”.

Após essa etapa, seguiu-se então para o planejamento, que é a previsão dos recursos humanos e financeiros, planejamento. De acordo com Maimon (1994), Reis (1996)

Donaire (1999), a elaboração do programa de gestão ambiental deve apontar para a alocação dos recursos humanos, financeiros e técnicos. Deve-se atentar para os custos, o tempo das pessoas disponíveis para o projeto de implementação, bem como para os materiais, instrumentos, equipamentos e eventuais serviços de terceiros a serem utilizados.

Gráfico 5b – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: você conhece os objetivos e metas do programa?



No gráfico 5b, do discurso dos trabalhadores ao nível administrativo e operacional ao serem perguntados: Você conhece quais são os objetivos e metas do programa? Emergiu um núcleo de pensamento, preservação. Alguns trabalhadores disseram que desconhecem quais são os objetivos e metas, outros que é a satisfação do cliente. Quanto ao núcleo de pensamento, o programa tem como objetivo a preservação da natureza e dos mananciais e oferta de segurança no trabalho, disseram os trabalhadores.

No que se refere a estes itens, Maimon (1999) argumenta que eles devem ser coerentes com a política ambiental, envolver todos os setores e trabalhadores em geral. Com as respostas dadas, constata-se que os trabalhadores estão carentes de informações, como atestam os seguintes discursos:

[...] a gente tem que fazer tudo aqui pra atender o cliente, essa é a nossa função maior. SO6

Em partes, eles me explicam mais ou menos. SO7

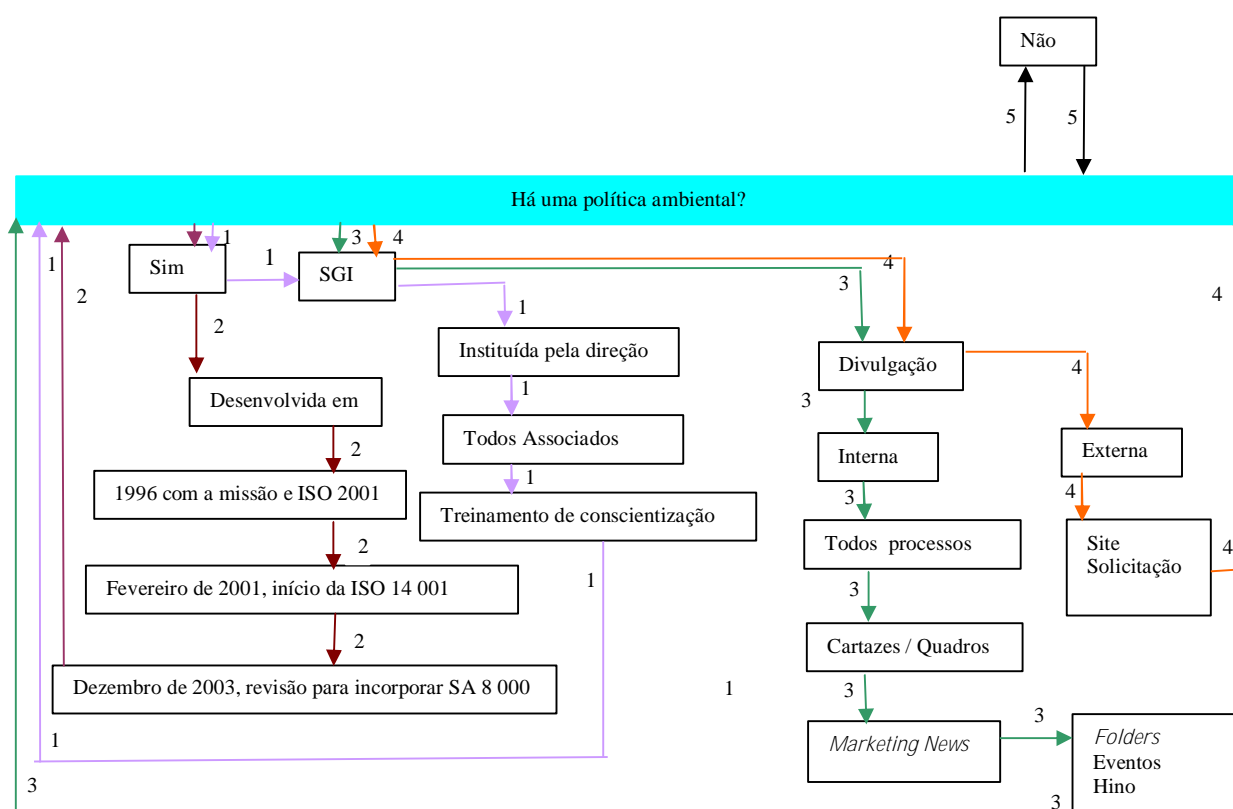
Eu não conheço. SO10

Há trabalhadores que disseram desconhecer quais são os objetivos e metas, outros que o objetivo é a satisfação do cliente. Pode-se compreender que esse é o objetivo das organizações, principalmente das que prestam serviços. Esse não é, pois, o objetivo de um programa de gestão do impacto ambiental.

Maimon (1999) assegura que é por meio da definição de Objetivos e Metas que ocorre o aperfeiçoamento contínuo do desempenho ambiental da organização. Mais uma vez fica evidente o motivo pelo qual o Departamento de Gestão de Planejamento e Processos foi desfeito logo após a certificação: “falta de comprometimento com a continuidade do programa”.

Pode-se concluir, por meio dos discursos apresentados que a organização tinha um objetivo específico, que era a obtenção do certificado, interesses comerciais, os financiamentos. Souza (2002) afirma que as organizações são pressionadas por quatro fontes e uma delas é a de recursos financeiros.

Gráfico 6a – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: a empresa possui uma política ambiental? Qual? Quando foi instituída? Por quem? Como foi ela e é divulgada atualmente? (Para o público interno e externo).

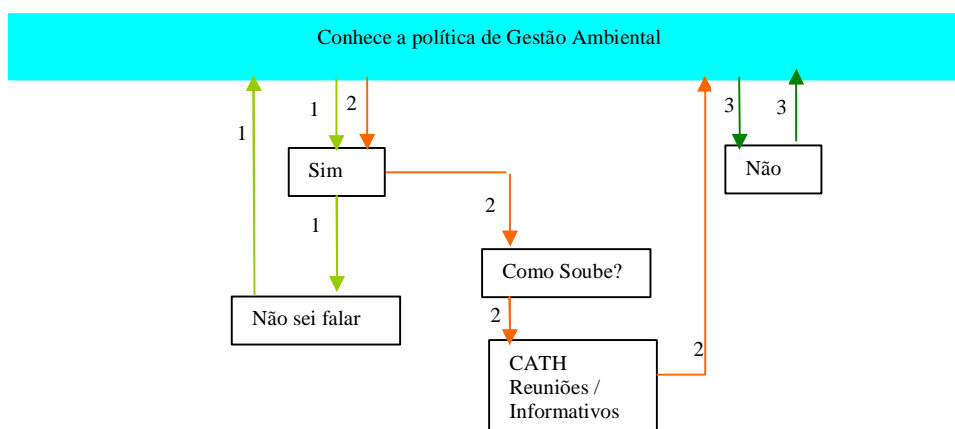


No Gráfico 6a, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: A empresa possui uma política ambiental? Quando foi instituída? Por quem? Como foi ela e é divulgada atualmente? Para público interno e externo? emergiu somente um núcleo de pensamento: sim. Segundo os entrevistados: sim, há uma política de gestão ambiental e que foi desenvolvido em 1996, juntamente com a missão e com a certificação da ISO 9000. Em fevereiro de 2001, deu-se início ao processo de Gestão Ambiental, quando houve a reformulação da Política

Ambiental. Em dezembro de 2003, essa política passou por uma nova reformulação. A ela foi incorporada a AS 8 000. Uma política de Gestão Integrada instituída pela direção e transmitida aos associados em treinamentos de conscientização.

No que se refere ao segundo núcleo induzido forma de divulgação, emergiram dois núcleos de pensamento, que são interna e externa. Quanto ao primeiro, foi mencionado que internamente a divulgação é feita por vários processos, como cartazes e quadros, que ficam espalhados por toda organização, *Marketing News*, *Folder*, eventos e hino. Em relação ao segundo núcleo, apurou-se que externamente a política é divulgada em um *site* e em qualquer momento em que algum cliente manifesta interesse em conhecer essa política.

Gráfico 6b – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: você conhece a política de Gestão Ambiental? Como ficou sabendo?



No gráfico 6b, do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: Você conhece a política de Gestão Ambiental? Como ficou sabendo? Surgiram dois núcleos de pensamento: Sim e Não. No que se refere ao primeiro, Sim, os entrevistados acrescentaram: mas não sei dizer o que é, soube através do CATH, (Centro de Aperfeiçoamento de Talentos Humanos) e reuniões informativas. No que se refere ao segundo, não eu não sei, constatou-se que os trabalhadores não sabem qual é a política de gestão ambiental.

Acerca da política, os diretores declaram publicamente as intenções e os princípios de ação da organização. De acordo com o item 4.1 da NBR ISO 14001, a alta administração deve definir a política ambiental, o que demonstra comprometimento dos diretores e gestores do programa. A política ambiental fornece o contexto de trabalho para a

fixação de objetivos e metas, deve ser clara, ser reavaliada periodicamente e revisada para que se reflita sobre as condições de mudanças que devem ocorrer.

Como apresentado no gráfico 5, a organização possui uma política ambiental que foi reformulada de acordo com o desenvolvimento organizacional, porém os próprios gestores do programa não tinham conhecimento da política vigente. Alguns gestores do programa afirmaram até mesmo inexistir uma política ambiental, conforme relato que se segue:

*Eu não quero que ninguém decore a política, eu quero que as pessoas sintam o que é a política, daí trabalham em coerência com aquilo. SG2
[...] Qual é a política agora eu não sei te dizer. SG3*

De acordo com a norma ISO 14 001, um dos requisitos primordiais para a implantação de um sistema de gestão ambiental é que a política seja mantida e comunicada a todos os trabalhadores e esteja disponível para o público.

Como se percebe no gráfico 6b do discurso, os trabalhadores não conhecem a política de gestão ambiental. Os discursos abaixo confirmam isso:

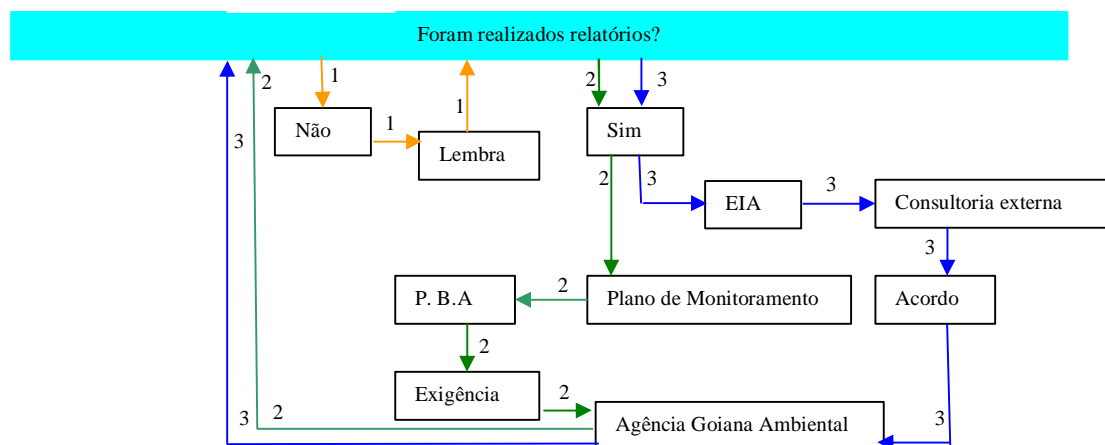
Não sei, não, muito superficial, muito pouco. SO10

Na data da coleta de dados desta pesquisa, a política era divulgada a todos, havia quadros distribuídos por toda a organização, de acordo com relato dos gestores do programa e observações realizadas. Alguns meses após, a pesquisadora retornou à organização e os quadros haviam sido recolhidos. É que, a partir daquela data (01/2004), não estariam mais divulgando sua política de gestão ambiental interna nem externamente, informaram os gestores. No que se refere a este item, uma gestora do programa relatou:

Quando o cliente desejar, ele vai atrás. Aí a organização deixa claro especificamente para aquele cliente. É que normalmente eles não se interessam por essas questões. SG3

Do gráfico elaborado com base no discurso do G1, concluiu-se que a política era divulgada a todos os trabalhadores por meio de cursos, processos internos, cartazes e quadros, já no discurso G2 percebe-se que estes não participavam de cursos, pois não conheciam a parte que norteia o programa, a política ambiental. Discurso de um trabalhador assim se expressa: “*Vagamente, eu não sei te falar nada dela*”. SO3

Gráfico 7 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntado: foi realizado o RIA ou RIMA? (Relatório de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto do Meio Ambiente)



No gráfico 7, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: Foram realizados o RIA ou RIMA? Emergiram dois núcleos de pensamentos: Não e Sim. No que se refere ao primeiro, argumentaram que não se lembram de ter feito relatórios. Quanto ao segundo, disseram que foi realizado o Plano de monitoramento e o P.B.A (Plano Básico Ambiental), uma exigência da Agência Goiana Ambiental e também o EIA (Estudos de Impacto Ambiental), relatório feito por uma consultoria externa (terceirizado). Foi realizado EIA, por se tratar de um acordo com a agência ambiental, visto que as instalações da organização são de 1964, período que antecede a data de vigor da lei.

Conforme relato dos gestores do programa:

*[...] aí a gente fez um acordo com a Agência Ambiental, no momento do licenciamento, que a gente fez no lugar de apresentar esse estudo, a gente acordou de apresentar o EIA RIMA muito simplificado, mas foi o que a agência cobrou pra gente para licenciar todo o complexo. SG3.
Não me lembro. Acredito que sim, até porque para constituir toda legislação, a gente precisa identificar se ela tá sendo atendida ou não, provavelmente a gente fez sim. SG1*

Pode-se constatar, no discurso dos gestores do programa, um total desconhecimento dos procedimentos de implantação do programa de gestão ambiental, tanto é que sequer souberam responder sobre os processos que seguiram. Qualquer projeto que possa desencadear efeitos negativos ao meio ambiente precisa ser submetido a um processo de licenciamento ambiental. De acordo com a localização e a natureza do empreendimento, a

licença é concedida pelo IBAMA ou alguma instituição pública governamental estadual ou federal. O licenciamento do empreendimento é realizado por meio do Estudo de Impacto Ambiental. De acordo com Valle (1995), pode-se definir impacto ambiental como:

Qualquer alteração das propriedades físicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia e resultante das atividades humanas que direta ou indiretamente afetem a segurança, saúde, bem-estar, atividades sócio-econômicas, biota, condições estéticas e sanitárias e qualidade dos recursos ambientais. (VALLE, 1995, p. 50)

Com efeito gestores do programa se apresentaram resistentes no decorrer da entrevista. Durante o processo de coleta de dados foram solicitados os relatórios da organização para que se pudesse melhor conhecer o SGA. Essa solicitação, todavia, foi negada. O discurso do gestor foi o seguinte:

"[...] te passar o relatório de impactos? Nunca!!!" SG3.

Durante toda a pesquisa, os gestores do programa não se colocaram disponíveis para passar as devidas informações. Com isso, pode-se acreditar que as mudanças não aconteceram ou ocorreu o que Motta (1997) e Caldas (1999) denominaram mudanças organizacionais para "inglês ver", ocorreram de forma superficial e sem que os membros da organização tivessem clareza quanto ao que estavam fazendo, ao valor do trabalho e importância social dos cuidados com o meio ambiente.

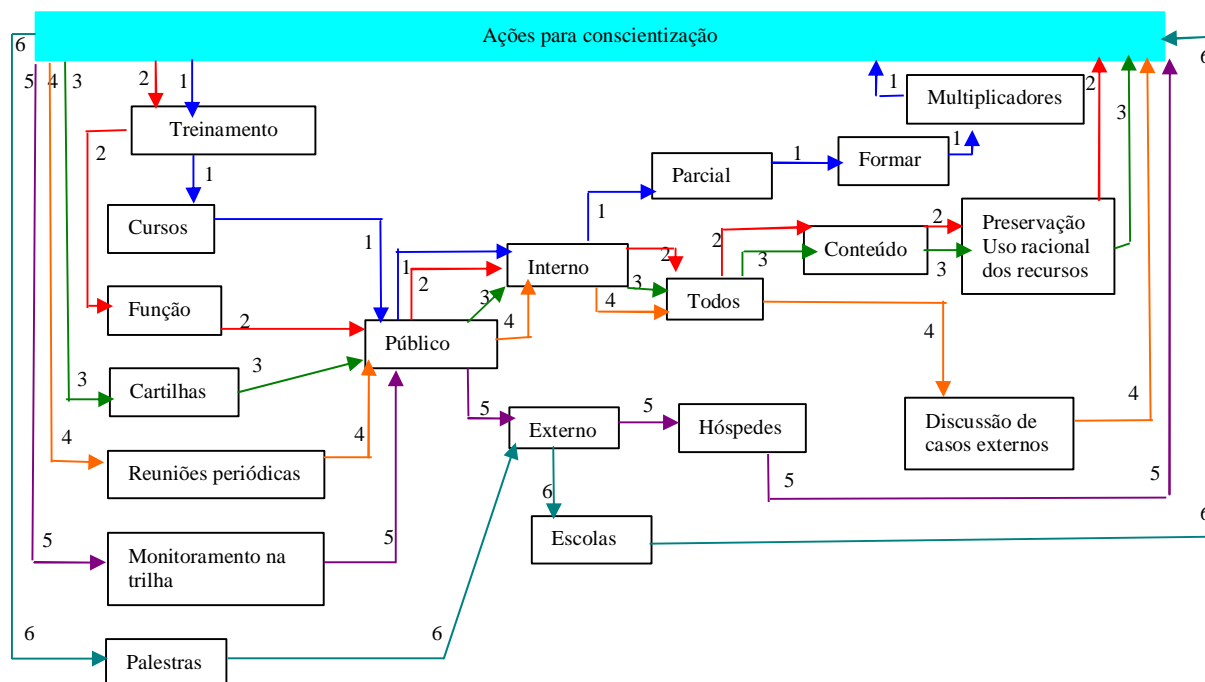
Diante da pouca vontade e desconhecimentos dos gestores, nesta pesquisa, relatórios P.B.A (Plano Básico Ambiental) e RIA (Relatório do Impacto Ambiental) foram adquiridos diretamente na Agência Estadual do Meio Ambiente situada em Goiânia-GO.

Para que não ocorram esses impactos, são realizados relatórios com os quais são avaliadas todas as entradas e saídas de bens de produção, para impedir impactos maléficos ao meio ambiente. Como percebido no discurso acima, os gestores do sistema de gestão ambiental da CIA desconhecem os relatórios, pois sua elaboração foi terceirizada, como a organização pode prevenir que tais impactos ocorram? Ou como trabalhar para que impactem menos o meio ambiente?

Valle (1995) ressalta que o EIA bem elaborado deve incluir alternativas para minimizar ou mitigar eventuais prejuízos que possam ser causados ao meio ambiente. Se os gestores desconhecem tais relatórios, pode-se inferir que não incorporam soluções e

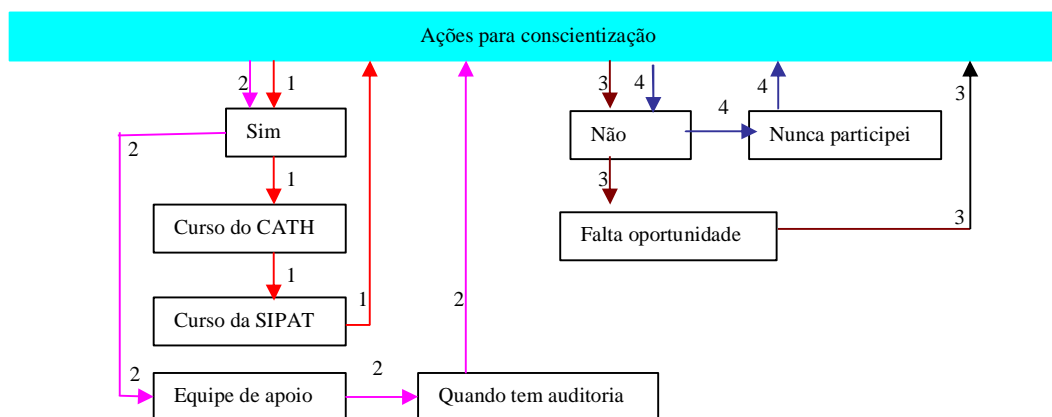
alternativas para os impactos gerados pela organização no decorrer de suas atividades. Então, cabe questionar: Quais foram os objetivos da CIA implantando o Sistema de Gestão Ambiental? Entende-se que foi tão somente por uma questão de interesses comerciais.

Gráfico 8a – Discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: foram realizadas ações de conscientização e sensibilização com os trabalhadores?



No gráfico 8a, do discurso dos gestores acerca do desenvolvimento ações de conscientização e sensibilização com os trabalhadores: emergiu um núcleo de pensamento: treinamentos. Os treinamentos relatados foram cursos para o público interno que foram realizados de forma superficial para formar multiplicadores e treinamentos de pessoas na função para o público interno. O conteúdo abordado foi a preservação do meio ambiente e o uso racional dos recursos naturais. Outra forma de treinamento adotada foi a distribuição de cartilhas para público interno, todos os trabalhadores. De acordo com o discurso apresentado, foram realizadas também reuniões periódicas com este público para discussão de casos externos, incluindo-se o monitoramento nas trilhas que foi realizado com os hóspedes e, por final foram realizadas também palestras junto às escolas do município.

Gráfico 8b – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: foram realizados treinamentos de conscientização e sensibilização?



O gráfico 8b, do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: Foram realizados treinamentos de conscientização e sensibilização? emergiram dois núcleos de pensamentos: sim e não. No que se refere ao primeiro, os trabalhadores disseram que foram realizados treinamentos no curso do CATH, da SIPAT e também treinamentos com a equipe de apoio, quando havia auditoria. No que diz respeito ao segundo núcleo, não foram realizados treinamentos. Apresentaram a seguinte justificativa: falta oportunidade por causa do trabalho. Alguns disseram que nunca participaram de treinamentos.

Pode-se perceber contradições entre as respostas os gestores que afirmam ter realizados treinamentos de conscientização e sensibilização com as dos trabalhadores. Os primeiros citaram vários meios utilizados como: cursos, treinamentos na função, cartilhas, reuniões periódicas, entre outros. O discurso dos trabalhadores não apresenta congruências com o dos gestores:

“Eu nunca participei de treinamentos, faltam oportunidades, sempre estamos trabalhando”. SO4

“Os treinamentos são realizados com a equipe de apoio, aí no dia que tem auditoria eles passam para gente ajudar a organizar as coisas”. SO5

“[...] eu acho que a gente sempre anda atarefado com a nossa função dentro da empresa, então é difícil pra gente tá buscando lá fora, eu acredito que nenhum funcionário saberá te dizer muita coisa [...]”. SO8

Nas orientações para a implantação do SGA organização deve identificar as necessidades de treinamento. Deve determinar que todo o pessoal cujas tarefas possam criar

um impacto sobre o meio ambiente receba treinamento apropriado. Oportunidades reais de desenvolvimento da mão-de-obra necessitariam envolver todos os setores, áreas, departamentos.

Na CIA, alguns trabalhadores relataram que foram treinados no curso do CATH. Esse curso, no entanto não aborda questões de meio ambiente, visa à integração do trabalhador que ingressa na organização. Também citado pelos trabalhadores o curso da SIPAT, esse curso é realizado na semana da SIPAT, dedicada a palestras e ações educativas em procedimentos de trabalho, não especificamente a temas voltados a Sensibilização para Gestão Ambiental, e é uma exigência da Medicina do Trabalho. Em um dos relatos, um dos trabalhadores diz ter sido treinado em momentos anteriores à auditoria. Seu enunciado confirma, mais uma vez, o não comprometimento da organização com o programa de gestão ambiental e com sucesso.

Autores, como Maimon (1994) e Reis (2000), asseguram que, para implantar um programa de gestão ambiental, é preciso criar um clima favorável a fim de diminuir as resistências, de forma que os trabalhadores vivenciem a implantação como uma oportunidade de mudança e melhoria. Segundo Maimon (1994) os benefícios da qualidade ambiental para o aumento da produtividade são expressivos e devem ser repassados aos trabalhadores, ou seja, deve haver eficiência na comunicação dentro da organização.

O momento de sensibilização é fundamental para o bom andamento da implantação da gestão ambiental e os treinamentos devem persistir mesmo após a certificação. De acordo com o discurso de um dos trabalhadores, pôde-se perceber que essa prática não se realiza na organização estudada. O depoimento a seguir atesta essa realidade:

“Sobre o SGA, deveria ter mais palestras para os associados acompanhar melhor e aprender a como fazer mais pelo meio ambiente.” SO6

A organização deve estabelecer e manter procedimentos que tornem os trabalhadores ou membros, em cada nível e função, conscientes: a) da importância da conformidade com a política ambiental, procedimentos e requisitos do SGA; b) dos impactos ambientais significativos de suas atividades e dos benefícios ao meio ambiente resultantes da melhoria do seu desempenho pessoal; c) de suas funções e responsabilidades em atingir a conformidade com a política ambiental, procedimentos e requisitos do SGA, até mesmo os requisitos de preparação e atendimento a emergências; d) das potenciais conseqüências da inobservância de procedimentos operacionais especificados.

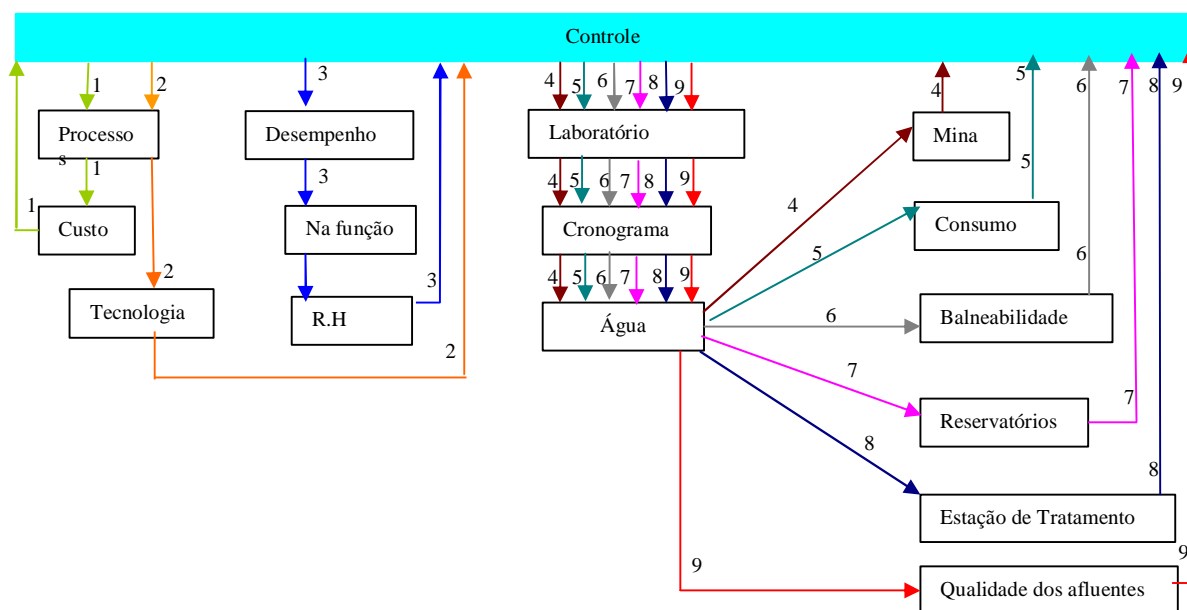
De cada trabalhador, a organização espera: 1) competência, para que saiba o que fazer e como desenvolver as tarefas que lhe cabe, otimizando os recursos postos a sua disposição; 2) motivação, isto é, que queira fazer o que dele se espera e o faça com dedicação, vontade e entusiasmo e 3) entendimento pleno dos objetivos da organização e total adesão a eles. Conforme discurso de um trabalhador, no entanto “[...] *o último treinamento que participei tem dois anos*” SO1. Como conseguir o esperado?

No decorrer de toda a pesquisa, os gestores se apresentaram poucos disponíveis para dar informações. É importante ressaltar que a coleta de dados pertinente às questões de comunicação e controle de documentos ficou prejudicada, visto que a organização não disponibilizou documentos acerca do programa de gestão ambiental. Dessa forma, os gestores contrapõem-se a Maimon (1994), Reis (2000), que argumentam: todos os documentos que se referem ao programa de gestão ambiental devem ser organizados e arquivados. O sistema de gestão ambiental define o controle de todos os documentos e informações referentes aos requisitos da qualidade ambiental estabelecidos pela própria norma e pela política definida pela organização. Assim, quanto a esses itens não é possível afirmar a existência de arquivo. Um dos discursos apresentado foi o seguinte.

“[...] te passar o relatório de impactos? Nunca!!!” SG3.

A norma exige que a organização estabeleça e mantenha procedimentos para o controle de todos os documentos, a fim de assegurar que: a) possam ser localizados; b) sejam periodicamente analisados, atualizados, revisados e aprovados quanto a sua adequação; c) sejam mantidos por um período específico e removidos quando obsoletos. Os obsoletos, porém, podem ser mantidos por questões legais ou de auditoria e identificados como tal.

Gráfico 9 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como é realizado o controle operacional?



No gráfico 9, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como é realizado o controle operacional? Emergiram quatro núcleos de pensamento; processo, desempenho, laboratório e cronograma. No que se refere ao primeiro, processo, é realizado o controle de todos os custos do programa, bem como da tecnologia. Quanto ao segundo, desempenho, é realizada avaliação de desempenho nas diversas funções pelo setor de Recursos Humanos. Concernente ao terceiro, laboratório os gestores disseram que há controle de água da mina e da balneabilidade da água, controle dos reservatórios, da água na estação de tratamento e o controle da água dos afluentes.

A finalidade dos controles é assegurar que o desempenho ambiental atenda aos objetivos e metas. As organizações alcançam o controle operacional com procedimentos documentados para as atividades e operações, a fim de assegurar que não haja desvios nas políticas, objetivos e metas. Devem especificar critérios operacionais, estabelecer procedimentos relevantes que se relacionem com os aspectos ambientais significativos das mercadorias e serviços utilizados e comunicá-los aos fornecedores e subcontratados.

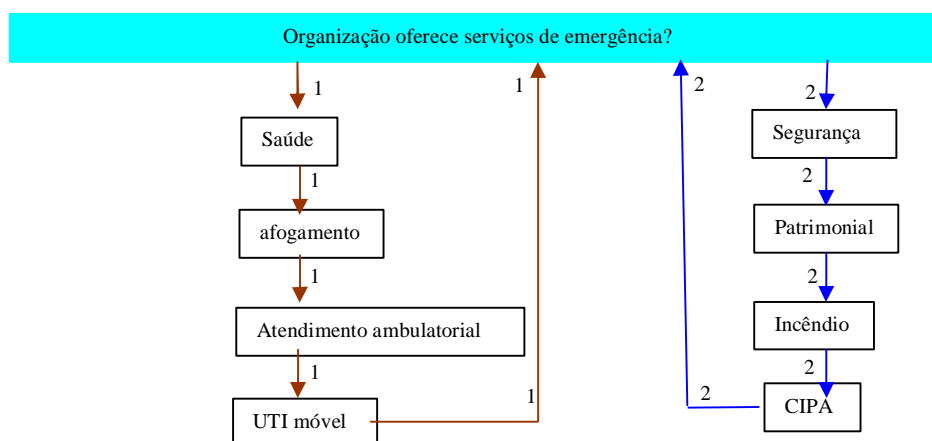
Todos esses aspectos devem ser mantidos em procedimentos documentados para cobrir situações em que sua falta poderia levar ao desvio da Política Ambiental e dos respectivos objetivos e metas. Como foi percebido desconhecimento dos gestores e dos trabalhadores acerca da política ambiental, bem como dos objetivos e metas, pode-se compreender que a organização não realiza nenhum tipo de controle. Os discursos que

geraram o gráfico 9, não mostram tais práticas. Pode-se afirmar que ocorre na CIA o que Motta (1997) e Caldas (1999) denominaram mudanças organizacionais para “inglês ver”.

É pertinente a citação de Barros: “É comum ver os programas de gestão se transformarem ou em um exercício de convencimento doutrinário, ou em uma série drástica de modificações técnicas que não dizem a que vieram ou o que estariam fazendo ali”. (BARROS, 1996 p. 113).

No caso desta organização, o programa de gestão ambiental recebeu um tratamento instrumental, visando, como já foi dito, a interesses comerciais, por isso as pessoas, tanto os gestores quanto os trabalhadores, não conseguem fornecer respostas que demonstrem conhecimento e envolvimento com o programa.

Gráfico 10 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: a empresa oferece serviços emergenciais?



No gráfico 10, do discurso dos gestores do programa, ao serem perguntados: a organização oferece serviços emergenciais? emergiram dois núcleos de pensamento que são, saúde e segurança. No que se refere ao primeiro, a organização preserva a saúde, prestando a total assistência em caso de afogamento. Para isso tem o grupo especializado, o atendimento ambulatorial em casos de acidentes mais graves e ainda a UTI móvel. No que se refere ao segundo, segurança, é feita a patrimonial, realizada pela CIPA, que trabalha na prevenção contra incêndios e está sempre pronta para qualquer acidente que ocorra com trabalhadores e clientes.

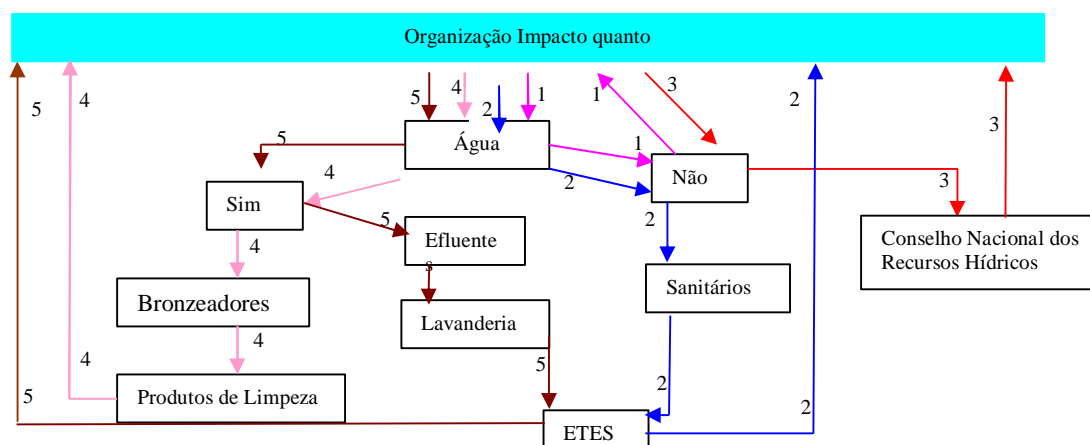
Maimon (1994) e Reis (2000) relatam que organização deve estar pronta para responder a condições operacionais anormais, situações de acidentes e emergências. Deve

estabelecer e manter procedimentos para identificar a possibilidade de tais ocorrência, bem como para respostas a essas situações. Necessita, ainda, estar preparada para prevenir e minimizar os impactos ambientais associados. Finalmente, deve fazer uma análise crítica e revisar, quando necessário, os procedimentos de prontidão às emergências, testando-os sempre que for prático fazê-lo.

A norma ISO 14 000 indica que planos emergenciais podem incluir: designação de responsabilidade, desenvolvimento de procedimentos para prestação de serviços emergenciais, métodos de reagir a diferentes tipos de emergências, informações sobre materiais potencialmente perigosos, comunicações emergenciais internas e externas e treinamento de resposta a emergências. Tais medidas devem estar relacionadas aos procedimentos relativos à saúde e à segurança.

A organização em estudo apresenta aspectos básicos relativos às questões emergenciais, porém as pessoas da organização não estão preparadas para prevenir e minimizar os impactos ambientais associados aos acidentes ou aspectos emergenciais ocorridos, realidade apontada no discurso dos trabalhadores.

Gráfico 11 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais impactos a empresa gera em decorrência de suas atividades: quanto à água



No gráfico 11, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais impactos que a organização gera em decorrência de suas atividades: quanto á água, emergiram dois núcleos de pensamento, não e sim. No que se relaciona ao primeiro, afirmam que não impactam a água, porque a água dos sanitários é tratada nas ETES e porque a organização representa o Brasil no Conselho Nacional dos Recursos Hídricos. No que se refere ao segundo, a água é contaminada por bronzeadores dos hóspedes e ainda por produtos

que são utilizados na limpeza das piscinas, e também pela água dos efluentes da lavanderia que não são tratados nas ETES.

Pelo discurso de um dos gestores, constata-se que a organização não percebe que é responsável pela água, tampouco que as atividades ali oferecidas polui a água: [...] *a água a gente não consome, a gente usa a água, aí eu devolvo e não altero nada para devolver.* SG2

Os gestores relatam que a organização não causa impacto na água por ser representante no Conselho Nacional dos Recursos Hídricos. Esse discurso apresenta contradições, pois foi dito também que a água das piscinas estão sendo contaminada por bronzeadores e produtos de limpeza:

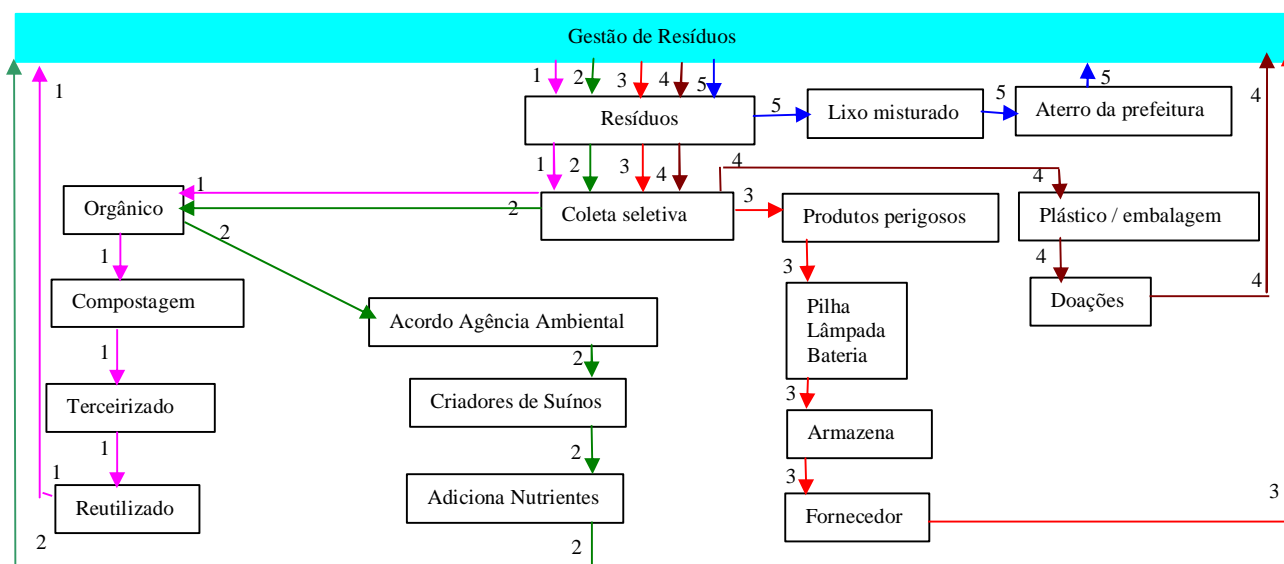
[...] O tratamento que fazemos nas piscinas é somente para uso do hóspede, quando esta devolvida ao meio ambiente, não é feito tratamento. SG1

[...] Para afluentes sanitários nós temos uma estação de tratamentos, que são as ETES. Agora, a água da piscina, é feito o tratamento com cloro, quando está fora do padrão, manualmente ele vai e reajusta a quantidade de cloro [...]. SG3

Pode-se compreender por que os gestores afirmam não haver danos à água: eles desconhecem quais impactos são gerados, simplesmente porque não conhecem os relatórios realizados, como já foi mencionado. Os relatórios apresentam exatamente esses impactos.

No decorrer da pesquisa, percebem-se que o sistema de gestão ambiental da organização estudada está bem realizado, mas somente no discurso oficial. As informações são contraditórias e, algumas vezes, nem é possível obter informações, como por exemplo, o conteúdo dos relatórios. Então, pode-se inferir que alguns gestores desconhecem quais impactos ocorrem, conseqüentemente não sabem como amenizá-los ou preveni-los.

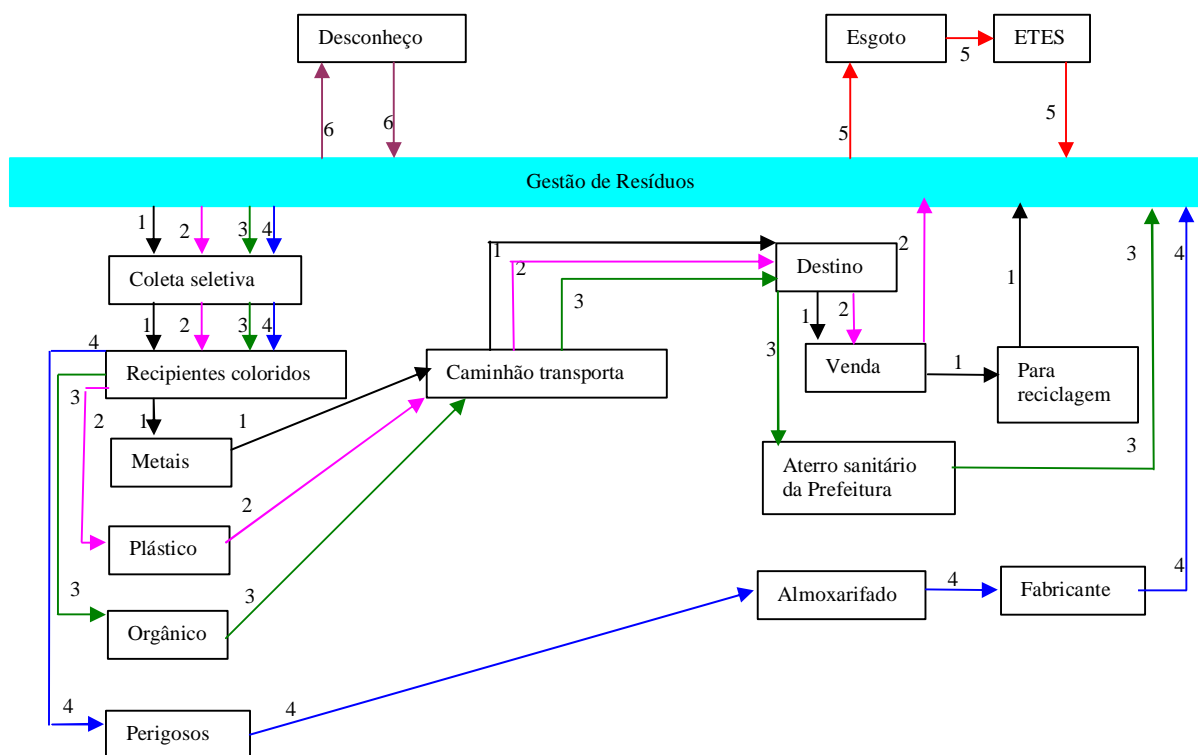
Gráfico 12a – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais impactos que a empresa gera em decorrência de suas atividades: quanto a resíduos e qual o destino.



No gráfico 12a, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados quais impactos que a organização gera em decorrência de suas atividades; quanto ao resíduo e qual o destino? Emergiram quatro núcleos de pensamento: orgânico, coleta seletiva, produtos perigosos e lixo misturado. No que se refere ao primeiro, em parte dele é realizada a compostagem, um serviço terceirizado e, posteriormente, é reutilizado dentro da própria organização. A outra parte do lixo orgânico é enviada aos criadores de suínos da região e lá são adicionados nutrientes pelos próprios criadores. Quanto ao segundo núcleo, em todo esse material é realizada a coleta seletiva. No que se refere ao terceiro, o lixo perigoso, como pilha, lâmpada e bateria, é armazenado no almoxarifado e, posteriormente, enviado aos fornecedores. Materiais, como plástico e embalagens, são doados. No que diz respeito ao quarto núcleo, é enviado para o aterro da Prefeitura Municipal.

No gráfico seguinte é apresentado o discurso dos trabalhadores, que é contraditório como o discurso dos gestores.

Gráfico 12b – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: como a organização gerencia os resíduos?



No gráfico 12b, o discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados “como a organização gerencia os resíduos”, fez emergir um núcleo de pensamento: coleta seletiva. No que se refere a este núcleo, a coleta seletiva é feita em recipientes coloridos. Os metais e os plásticos, o caminhão transporta, e são vendidos para reciclagem. O lixo orgânico o caminhão também é transportado e seu destino é o aterro sanitário da Prefeitura. Os lixos perigosos, o almoxarifado recolhe e os devolve ao fabricante. O esgoto é tratado nas ETES. Setenta por cento dos trabalhadores, no entanto, disseram que desconhecem todos os procedimentos.

Fazendo uma comparação entre os dois discursos, pode-se perceber contradições, como nos discursos de alguns trabalhadores.

“Eu sei que é recolhido, depois disso eu não sei.” SO2

“O lixo é coletado separado, mas tem o mesmo destino”. SO4

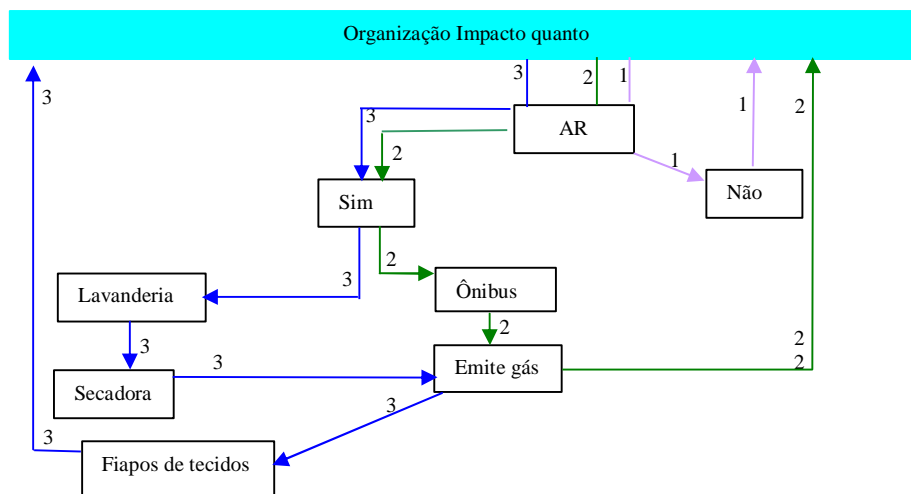
A argumentação dos gestores não coincide com a dos trabalhadores. Em suas resposta, tudo está conforme a NR 14 000, mas, de acordo, com o discurso dos trabalhadores, o processo está completamente falho:

[...] eu acho que o pessoal deveria empenhar mais em relação ao lixo, eles fizeram o recipiente e tudo, mas ainda há falhas na distribuição, o lixo está no mesmo local e não é separado adequadamente. SO6

Verificou-se que os trabalhadores não estão devidamente informados e, até mesmo, conseguem perceber que a organização não deposita no programa de gestão ambiental a seriedade que o mesmo requer. Aos olhos dos trabalhadores, o lixo é separado, existem os recipientes diferenciados, porém o destino é o mesmo. Pode-se afirmar, assim, que a organização continua agredindo o meio ambiente, como se não tivesse ocorrido a implantação do sistema de gestão ambiental. Conforme explicitado anteriormente, a cultura e uma forma de controle e é exatamente isso que está ocorrendo na organização: ela controla de tal forma seus trabalhadores que eles estão completamente alheios aos interesses da organização.

Autores, como Maimon (1999), Reis (2000) e Leite (2002), abordam os fatores considerados relevantes para o efetivo sucesso na implantação do SGA conforme a NBR ISO 14000 em uma organização. São eles: investimento no treinamento e educação dos recursos humanos; participação dos colaboradores e partes interessadas, e a comunicação entre eles; internalização de conceitos e práticas por todos os colaboradores; o planejamento global da organização; mudança do comportamento individual e coletivo da organização; manutenção de um sistema de gestão ambiental que assegure, no mínimo, que suas atividades atendam à legislação vigente e aos padrões estabelecidos pela organização; exigência de que seus fornecedores disponham de produtos e componentes com qualidade ambiental compatível com a de seus próprios produtos; pesquisa e desenvolvimento visando ao aperfeiçoamento de tecnologia que reduza os impactos ambientais e /ou consumo de matéria prima e garantia de que seus resíduos são tratados de acordo com as boas práticas ambientais.

Gráfico 13 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais impactos que a organização gera em decorrência de suas atividades; quanto ao ar.



No gráfico 13 do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados. Quais impactos que a organização gera em decorrência de suas atividades, quanto ao ar, emergiram dois núcleos de pensamento, lavanderia e ônibus. Em relação ao primeiro núcleo, lavanderia e a secadora emitem um gás que joga no ar fiapos de tecidos, o que causa poluição. Em referência ao segundo, o ônibus, para que transporte dos hóspedes, emite de gás de escapamento que também leva à poluição do ar. Dos discursos emergiu também a resposta não. Os trabalhadores disseram que a organização não polui o ar. Conforme discurso dos gestores do programa.

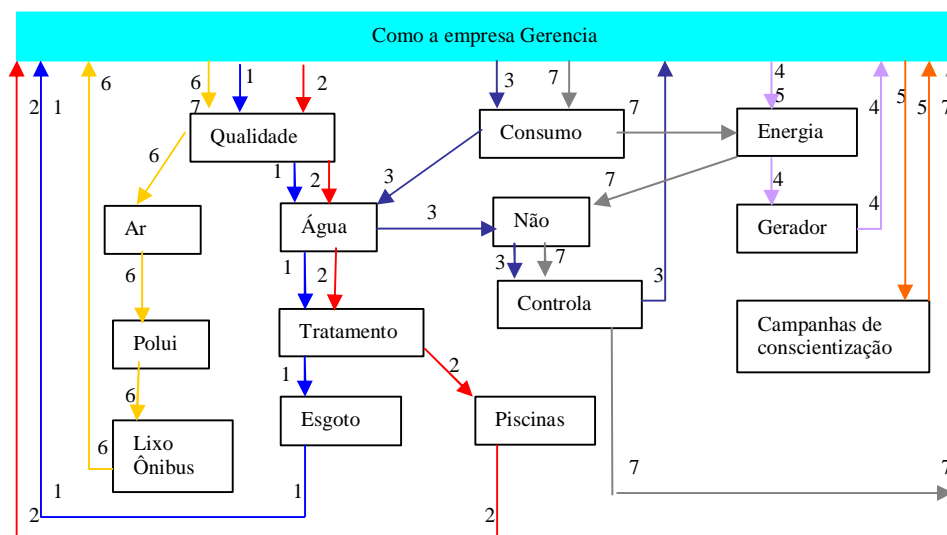
[...] impactos gasosos que temos praticamente são os descartáveis. SG1

[...] a lavanderia que no momento de secagem das roupas, sai um vapor quente que sai com fiapos de roupa. SG2

Olha, são várias, teria que consultar o PBA. SG3

No discurso apresentado, percebe-se contradições. Os gestores não estão em conformidade entre si quanto ao que relatam.

Gráfico 14 – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: como a empresa gerencia da qualidade da água, do ar e consumo de energia?



No gráfico 14, do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: como a empresa gerencia a qualidade da água, do ar e consumo de energia? emergiu um núcleo de pensamento, não. A qualidade da água é alcançada com o tratamento de esgoto e a qualidade da água das piscinas é conseguida com o tratamento dos afluentes. No que se refere ao núcleo de pensamento, não é realizado controle de consumo de água e energia. A energia é substituída por geradores em momentos de pico e são realizadas campanhas de conscientização. O ar está sendo poluído por lixo e ônibus.

“O lixo é um grande poluente, os ônibus ficam parados um tempo bom no estacionamento, isso polui bastante o ar.” SO1

“Quanto à qualidade da água, não é feito nenhum acompanhamento.” SO5

“O controle de consumo de água não é feito, as nascentes são aqui dentro do parque, é natural, né, sai água o tempo todo.” SO8

“Na água das piscinas é realizado tratamento de cloro e, quando ela retorna, não faz tratamento e acho que ela não polui, porque ela volta para o lago e lá tem peixes e eles não morrem.” SO10

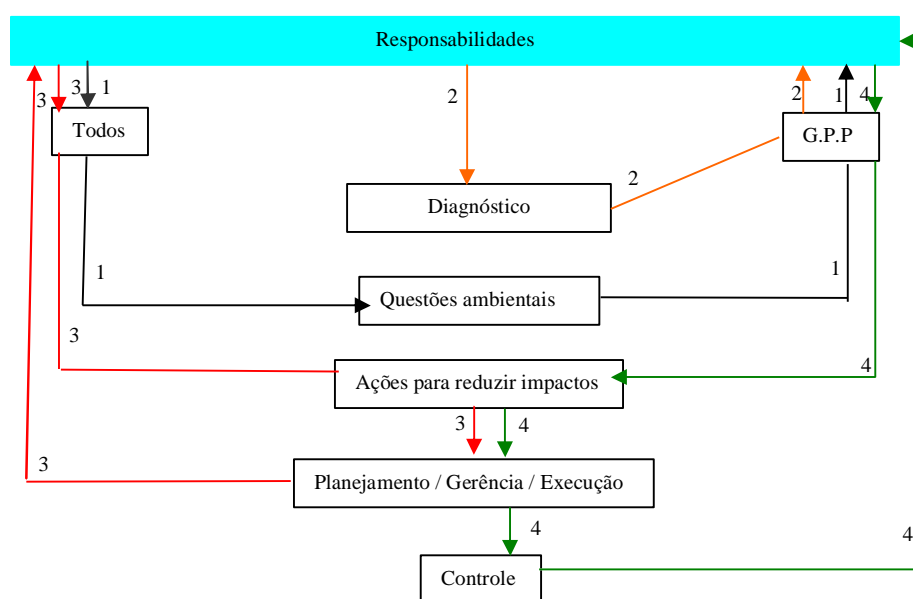
“Isso tudo é coisa que eu não sei te falar, eu não sei.” SO13

Como previstos na NR ISO 14 000, é necessário que se faça um controle do consumo de recursos naturais, como a água. Após isso estabelecem-se metas e objetivos para gerenciar esse consumo. Como já mencionado, a organização não realizou este controle de

consumo. Dessa forma, não sabem o que se consumia, não sabem o quanto consomem e não possuem uma meta de redução de consumo

Como se trata de uma questão de consciência e a organização não promoveu programas de educação ambiental, presume-se que esta “consciência” não está presente no dia a dia de trabalho das pessoas, primeiro porque elas nem sabem que a organização deseja diminuir o consumo, segundo porque não têm a consciência de sua necessidade.

Gráfico 15a – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: sobre atribuições e responsabilidades



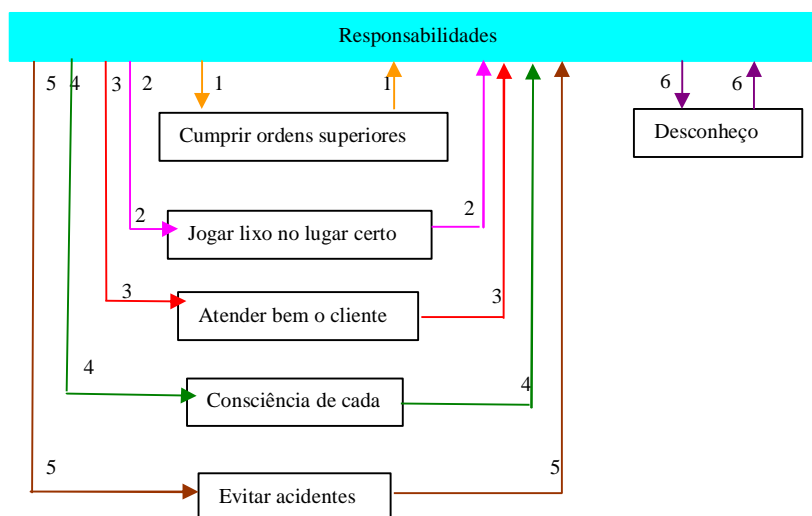
No gráfico 15a, no discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: sobre atribuições e responsabilidades, emergiram dois núcleos de pensamento: todos e gestão de planejamento e processos. No que se refere ao primeiro, todos são responsáveis por questões ambientais juntamente com o setor de gestão de planejamento e processos e, todos são responsáveis por ações para reduzir impactos. No tocante ao segundo, o setor de gestão de planejamento e processos é responsável pelo diagnóstico, ações para reduzir impactos, planejamento / gerência / execução e controle.

No que se refere a este item, autores, como Maimon (1994) e Reis (2000), relatam que é necessário estabelecer os setores ou pessoas responsáveis por determinados aspectos do programa de gestão ambiental. No planejamento, devem-se definir as responsabilidades de operação do sistema; na implementação, contemplar a definição dos papéis, dos documentos, das responsabilidades e autoridades essa etapa do trabalho.

Nota-se, com o discurso dos gestores e dos trabalhadores, que as ações dos gestores do programa de gestão ambiental da CIA não apresentam coerência, bem como comprometimento com as exigências da NR 14 000. Percebe-se que os gestores relatam que todos os trabalhadores são responsáveis por questões ambientais e, no decorrer da pesquisa, os trabalhadores demonstraram desconhecer todos os procedimentos, incluindo-se aí os gestores do programa. Outros aspectos visíveis no gráfico estão centralizados no setor de gestão de planejamento e processo, responsável pelo programa de gestão ambiental.

Infere-se que, com da centralização das responsabilidades e a não comunicação dos processos aos demais trabalhadores, o setor responsável pelo programa de gestão ambiental poderá conduzi-lo conforme os interesses da diretoria da organização.

Gráfico 15b – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: você conhece as suas atribuições e responsabilidades no que se refere ao programa?



No gráfico 15b, do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados se conhecem as atribuições e responsabilidade no que se refere ao programa, não emergiu núcleo de pensamento, mas os trabalhadores citaram: cumprir ordens superiores, jogar lixo no lugar certo, atender bem ao cliente. Disseram também que evitar acidentes está na consciência de cada um. Há, ainda trabalhadores que desconhecem suas atribuições e responsabilidades.

“Não tenho conhecimento, no meu setor não envolve meio ambiente”. SO4

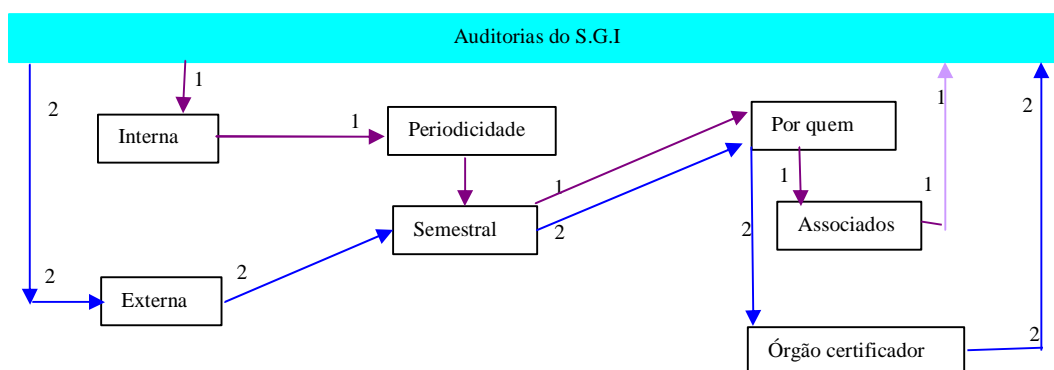
“É minha consciência, tipo o que eu estou usando o que eu posso economizar.” SO10

No momento de conscientização, a organização deverá capacitar-se e desenvolver um mecanismo de apoio necessário para a efetiva implementação de sua política ambiental e alcance de seus objetivos e metas. Isto significa recursos humanos, físicos e financeiros. Esta etapa é desenvolvida com os seguinte momentos: definição de responsabilidade, que deve contemplar a definição dos papéis, dos documentos, das responsabilidades e autoridades para a implementação e a manutenção do sistema;

De acordo com o discurso dos trabalhadores, as atribuições e responsabilidades de cada no programa não estão definidas, nem são do conhecimento dos setores que são diretamente relacionados ao meio ambiente. Por meio do discurso, percebe-se que os trabalhadores não estão envolvidos na gestão ambiental e, como já foi comentando, não foram sensibilizados para tal.

[...] temos líderes na área que sempre tá cuidando da gente, ele que transmite isso quando é necessário. SO1
Contribuir para não poluir. SO6

Gráfico 16 – Discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como ocorre a auditoria ambiental?



No gráfico 16, do discurso dos gestores do programa, ao serem perguntados: como ocorre a auditoria ambientais? emergiram dois núcleos de pensamento: auditorias interna e externa. No que se refere ao primeiro, as auditorias internas acontecem em uma periodicidade semestral e são realizadas pelos associados. No que se refere ao segundo, as auditorias externas são realizadas também semestralmente pelo órgão certificador.

Segundo Maimon (1999), o programa do SGA deve estabelecer que a organização realize auditorias do sistema, para verificar como está o desempenho do sistema. A auditoria é uma forma de verificação permanente do que foi estabelecido como política, objetivos e metas da organização. O acompanhamento constante reflete a postura em relação aos aspectos ambientais e conseqüentemente aos impactos da atividade desenvolvida pela organização.

A implantação do programa do SGA implica algumas fases, que necessitam ser cumpridas criteriosamente, para que haja um bom desempenho. Nesta pesquisa, percebeu-se que a organização estudada não deu ênfase aos processos, mas a seus interesses comerciais. O discurso de um trabalhador evidencia a postura dos gestores.

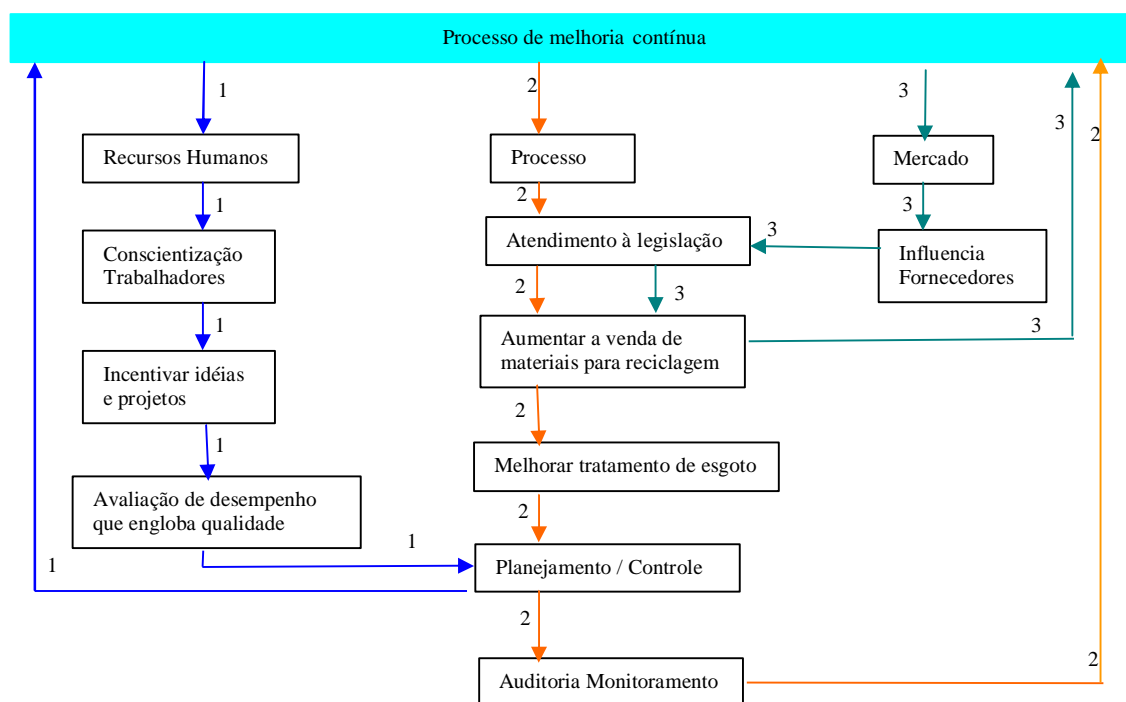
[...] no dia que tem auditoria, eles passam para gente ajudar a organizar as coisas. SO5

Por meio desse discurso, constata-se que os trabalhadores são treinados e instruídos tão somente em momentos de auditoria, de forma que a organização transmita a imagem que deseja aos auditores.

Para Asckermam e Bauer (1976), a organização, para inserir a questão ambiental em seu contexto, precisa seguir uma seqüência de três fases, que são: percepção da importância do SGA pela diretoria; compromisso de todos os envolvidos e finalmente a ação. A organização incorpora o SGA e dissemina a responsabilidade entre todos os seus membros. Esse é ser fator importante da cultura organizacional. Donaire (1999) salienta que a preocupação com o meio ambiente se torna um valor para a organização.

A organização em estudo todavia, não está preocupada com a conscientização de seus trabalhadores ou mesmo com suas ações voltadas para o meio ambiente. O que ela busca, realmente, são interesses comerciais, de forma que, após a certificação, o departamento responsável pela implantação do programa de gestão ambiental foi desfeito, e as pessoas já não fazem mais parte da equipe de trabalho daquela organização.

Gráfico 17 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como ocorre o processo de melhoria contínua?



No gráfico 17, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como ocorre o processo de melhoria contínua? emergiram três núcleos de pensamento: recursos humanos, processo e mercado. No que se refere ao primeiro, o departamento de recursos humanos é responsável pela conscientização dos trabalhadores, incentivo a idéias e projetos e avaliação de desempenho. No que se refere ao segundo núcleo, o Setor de Gestão de Planejamento e Processos, é responsável pelo atendimento à legislação. Este setor busca também aumentar a venda de materiais para reciclagem, melhorar o tratamento de esgoto e realizar auditorias e monitoramentos. No que se refere ao terceiro núcleo de pensamento, mercado busca influenciar os fornecedores no atendimento à legislação e aumentar a venda de materiais para reciclagem.

De acordo com Reis (2000), o processo de melhoria contínua é o componente-chave do sistema de gestão ambiental, não é etapa única tampouco é uma parte de um dado processo, ao contrário, encontra-se em todos os processos. É a partir da busca de melhoria contínua que o desempenho de todos os processos se torna cada vez mais satisfatório e adequado ao sistema de gestão ambiental.

Se nesse processo estiverem envolvidas todas as partes do sistema de gestão ambiental e a organização se mostrar comprometida, haverá melhoria contínua. Isso

entretanto, não foi constatado na organização em estudo haja visto que no departamento foi extinto logo após a emissão da certificação. No discurso dos gestores do programa, é relatado que o setor de Recursos Humanos é responsável pela conscientização dos trabalhadores e incentivo a idéias novas, entretanto, como já foi tratado no gráfico 8b, não foram realizadas ações de conscientização nem treinamentos no decorrer da implantação do SGA. O trecho a seguir confirma essa assertiva.

Eu nunca participei de treinamentos, faltam oportunidades, sempre estamos trabalhando. SO4

No que se refere ao processo de melhoria contínua dos aspectos, como: atendimento à legislação, aumentar da venda de materiais reciclados; melhoraria tratamento de esgoto; influência aos fornecedores, indaga-se: como poderão ser melhorados se a organização extinguiu o departamento de gestão ambiental? Percebe-se, que nesta organização, os discursos não são congruentes com as ações, o que demonstra o forte interesse em obter a certificação por motivos comerciais.

Borger (2001) afirma que voltar-se para a responsabilidade social não implica abandonar os objetivos econômicos ou mesmo atender aos interesses de proprietários e acionistas. Comenta também, que as organizações são responsáveis pelas conseqüências de suas operações, incluindo os impactos diretos, assim como a externalidade que afeta terceiros, o que envolve toda a prestação de serviços.

Como base no comentário de Borger (2001), pode-se afirmar que a organização estudada não está voltada para a responsabilidade social, não demonstra preocupar-se com suas ações, nem comprometimento com o programa de gestão ambiental. Embora a organização tenha recebido a certificação de responsabilidade social, o tratamento que dá aos seus trabalhadores não corresponde à certificação SA 8000. Eles são denominados como terceiros, associados ou cooperados. Os terceiros são os prestadores de serviços, os associados são os trabalhadores com registro formal de trabalho. Fazendo uso do termo associados, a organização transmite um discurso que leva a crer que as pessoas emprestam sua inteligência para que todos cresçam e, cada trabalhador, ao deparar com um problema de cliente, trata-lo como se fosse seu. Por meio desse discurso a organização busca a fidelidade de seus trabalhadores.

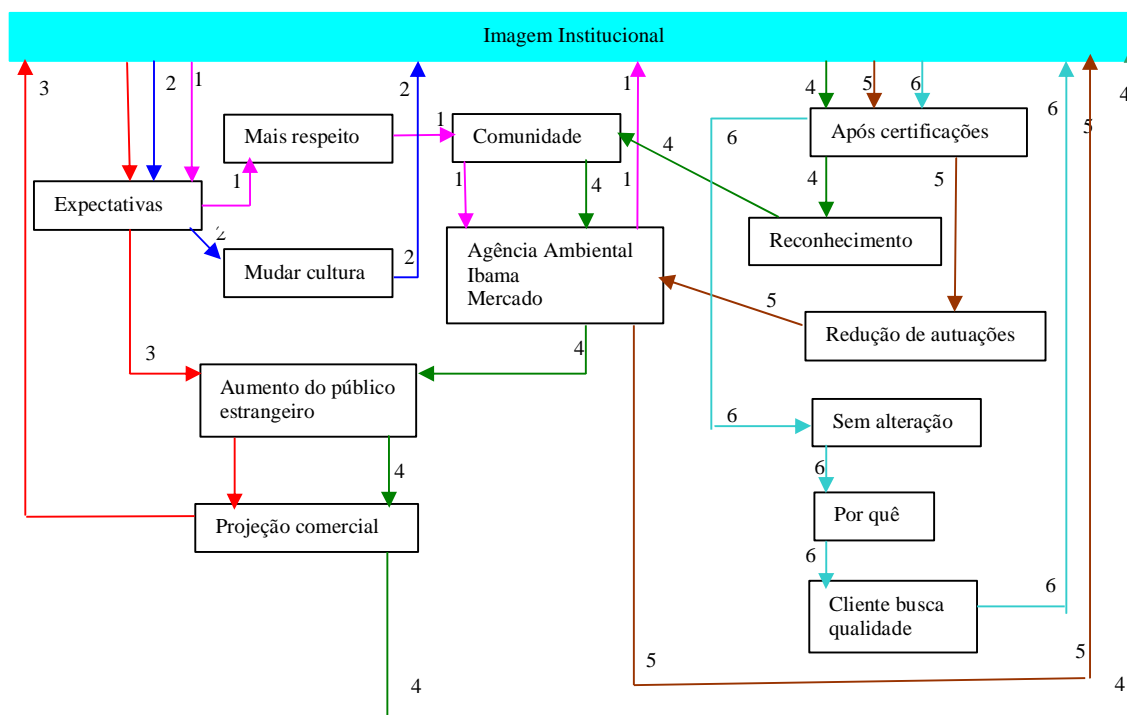
Os cooperados são pessoas que trabalham por tempo determinado na organização, são os chamados *free lances*, trabalho temporário. Possuem as mesmas responsabilidades dos

trabalhadores formais, porém a organização não cumpre para com eles as mesmas responsabilidades trabalhistas.

Mota (1997) e Caldas (1999) argumentam que algumas organizações adotam de forma temporária ou parcial um programa de gestão ambiental, para aplacar pressões, sem, no entanto, realizar mudanças substanciais ou mudar aquilo que consideram intocável no *status quo*. Nesses casos, a organização poderá submeter-se a rituais, elementos simbólicos de inovação administrativa, sem, de fato, adotá-la na extensão em que foi idealizada.

Fleury e Fischer (1996) afirmam que a forma como os gestores das organizações se posicionam diante das pressões externas vão se consolidando. Essa consolidação dificulta o processo de mudança necessário para a implantação do programa de gestão ambiental. São os padrões culturais que vão se consolidando e se tornam de certa forma imutáveis.

Gráfico 18 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: Você acredita que ocorreu alguma mudança na imagem institucional? Como essas mudanças foram analisadas?



No gráfico 18, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: Você acredita que ocorreu alguma mudança na Imagem Institucional? Como essas mudanças foram analisadas? emergiram dois núcleos de pensamento que foram: expectativas iniciais e após certificação. No que se refere ao primeiro, a expectativa inicial era de mais respeito da comunidade, da Agência Ambiental, do Ibama e mercado. Outra expectativa era a mudança

de cultura, o aumento do público estrangeiro, de forma que tivesse uma projeção no mercado. No que se refere ao segundo núcleo, após a certificação, é apontado que houve maior reconhecimento da comunidade, da Agência Ambiental, do Ibama e do mercado, houve aumento do público estrangeiro e finalmente a esperada projeção comercial. Após a certificação, houve redução de autuações, que eram realizadas pela Agência Ambiental e Ibama. Contudo, gestores do programa relataram que após a certificação não houve alteração porque naturalmente o cliente busca qualidade.

De acordo com Souza (2002) existem alguns fatores que pressionam as organizações para a implantar programa de gestão ambiental. Quando os gestores relatam que a expectativa da CIA seria mais respeito da comunidade, da Agência Ambiental, do Ibama e do mercado, indicam motivos semelhantes aos apontados por Souza (2002) como razão para que as organizações busquem a implantação de um programa de gestão ambiental. Segundo o autor, primeiro: as regulamentações ambientais tem se desenvolvido em todos os aspectos e, segundo, a sociedade por meio de movimentos ambientalistas tem cobrado das organizações ações de preservação ao meio ambiente.

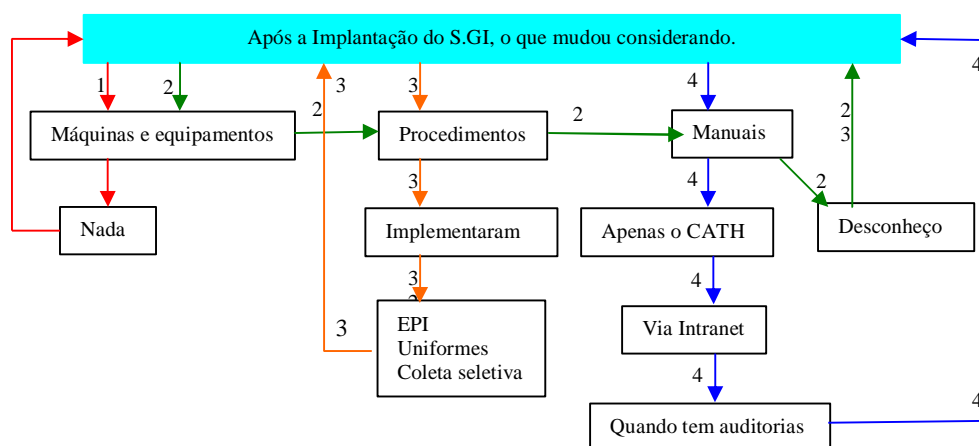
O relato de um dos gestores mostra como a organização estava sendo pressionada e cobrada por órgãos de fiscalização:

“Antes a Agência Ambiental vinha aqui mais para brigar do que para ajudar e hoje eles vêm aqui muito mais para ajudar do que para brigar.” SG1
“[...] até então a agência ambiental tinha a gente como uma empresa muito grande e muito despreocupada e foi totalmente invertida com o recurso dessa certificação e isso facilita até o nível da conversa com a gente.” SG3

Por meio dos depoimentos dos gestores e com base na argumentação teórica de Souza (2002), percebe-se que a organização estava sendo constantemente inspecionada por órgãos de fiscalização. Isso fica notório no gráfico anterior que registra o discurso dos gestores com afirmações de que a organização recebeu maior reconhecimento da comunidade, bem como do Ibama, Agência Ambiental e mercado. Deixam bem claro que houve ainda a redução de autuações: “já fizemos o suficiente para não sofrer penalidades.”

Contraditoriamente, alguns gestores disseram nada haver mudado após a certificação. Isso demonstra o que Pereira (1997) denominou mudanças reacionárias, aquelas alterações frutos de decisões rotineiras, que as organizações adotam por forças das circunstâncias, quando não podem mais resistir a elas.

Gráfico 19 – Gráfico do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: após a implantação do programa o que mudou no seu trabalho, considerando: máquinas e equipamentos, procedimentos e manuais?



No gráfico 19, do discurso dos trabalhadores do nível administrativo e operacional ao serem perguntados: após a implantação do programa o que mudou no seu trabalho, considerando: máquinas e equipamentos, procedimentos e manuais? emergiram dois núcleos de pensamento, nada e implementaram. Quanto ao primeiro, máquinas, equipamentos e procedimentos, são itens que os trabalhadores desconhecem. No que se refere ao segundo, foram implantados EPI, uniformes e coleta seletiva de lixo. No que tocante aos manuais, eles são fornecidos apenas no curso do CATH, via Intranet e quando ocorre auditorias.

Como em outros gráficos, apreende-se que o preparo dos trabalhadores ocorre somente em momentos anteriores à auditoria o que indica o nível de descomprometimento da CIA com o SGA.

[...] quando tem auditoria a gente tem que dar uma lida nesses manuais
[...].SO4

Pode-se perceber que os procedimentos para o cumprimento das etapas para implantação do programa de gestão ambiental não estavam sendo devidamente executados. Fica evidente que para os trabalhadores não ocorreram mudanças significativas:

“Eu acho que os procedimentos ficaram da mesma forma”. SO1

Fazendo-se uma análise comparativa desse com o discurso que emergiu no gráfico, constata-se que os maquinários não foram corretamente adaptados, os procedimentos não foram modificados e, ainda, que os trabalhadores desconheciam a existência de manuais.

Pereira (1988) argumenta: para que haja a criação de uma nova cultura e para que as mudanças não permaneçam apenas como algo superficial, é necessário tornar visível uma série de medidas e de estratégias de forma que todos os trabalhadores estejam envolvidos.

Pela análise dos discursos dos trabalhadores da CIA, as mudanças não ocorreram, conforme defende Pereira (1988). É provável que as poucas alterações ocorridas com a certificação ISO 14 000 não se estabeleceram conforme se confirma nos relatos.

Talvez tenha mudado, eu não tenho conhecimento. SO4

Os manuais que a gente recebe aqui é o mesmo que o hóspede recebe, tem nele alguma coisa de limpeza, de natureza, para os associados, especificamente não, nós temos contato com os materiais, que é feito para o hóspede. SO11

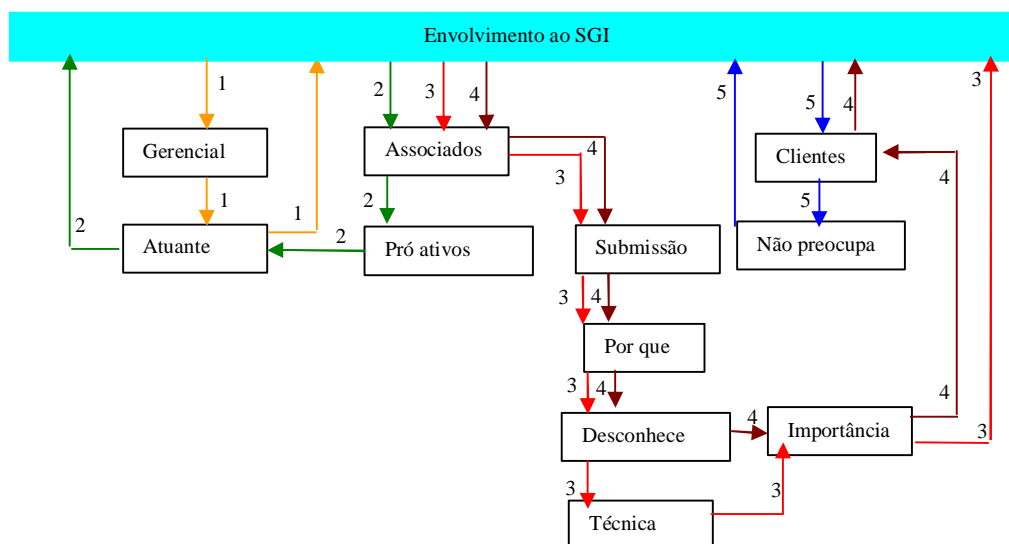
“[...] não, nunca, vi, mas falta interesse meu de procurar. SO13

Para Donaire (1999), é necessário que a organização tenha um empenho real em melhorar sua política corporativa, os programas e *performance* ambiental, tanto no mercado interno quanto no externo. Para tanto deve levar em conta o desenvolvimento tecnológico, o conhecimento científico, as necessidades dos consumidores e os anseios da comunidade, tendo como ponto de partida as regulamentações ambientais.

Com vistas à minimização dos efeitos nocivos, é de fundamental importância que a organização conduza pesquisas ou apoie projetos que estudem os impactos ambientais das matérias-primas, produtos, processos, emissões e resíduos associados aos processos produtivos da empresa.

De acordo com os relatos feitos pelos trabalhadores, a organização pesquisada não investiu em mudanças profundas em sua estrutura.

Gráfico 20 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como você avalia o comprometimento do corpo gerencial em relação ao programa? E dos trabalhadores?



No gráfico 20, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: como você avalia o comprometimento do corpo gerencial em relação ao programa? E dos trabalhadores? emergiram três núcleos de pensamento: gerencial, associados e clientes. No que se refere ao primeiro, o corpo gerencial se apresentou de forma atuante. No que se refere ao segundo, os associados, demonstraram ações pró-ativa, ao lado de comportamentos de submissão, já que desconheciam as técnicas adequadas do programa, importância deste e desconheciam também a importância do cliente. No que se refere ao terceiro núcleo, os clientes, estes não se preocupavam.

Os gestores do programa relataram que os diretores e os associados se mostraram atuantes e envolvidos no programa de gestão ambiental. Percebe-se contudo que esse discurso é contraditório com o que mostram aos gráficos 2, 5b e 6b, anteriormente apresentados. Os trabalhadores não souberam responder às perguntas básicas sobre a implantação ou tiveram dificuldade de fazê-lo. É importante relatar que os próprios gestores não tinham respostas a questões primordiais para bom desempenho do programa, como, por exemplo, quais eram os objetivos e metas do programa.

Com base em Pereira (1997), pode-se asseverar que as mudanças ocorridas na organização estudada foram superficiais, sugerindo que visaram a atender à questões específicas e momentâneas da organização. Dessa forma, não havia necessidade de que o

corpo gerencial se envolvesse ou mesmo promovesse o envolvimento de seus trabalhadores, como se apreende de relato de um dos gestores, que também demonstra menosprezo pelos trabalhadores.

[...] mas os trabalhadores nem tem a percepção nem o conhecimento pra perceber, por exemplo, por que o turista é importante [...]. SG2

Autores, como Reis (1996), Donaire (1999) e Valle (2000), afirmam que a iniciativa de adotar um sistema de gestão ambiental deve partir da alta direção da organização. Se a conscientização ambiental parte dos diretores, repercutirá em mudanças primordiais em sua estrutura estratégica e os trabalhadores tornar-se-ão favoráveis ao programa, modificando atitudes e comportamentos.

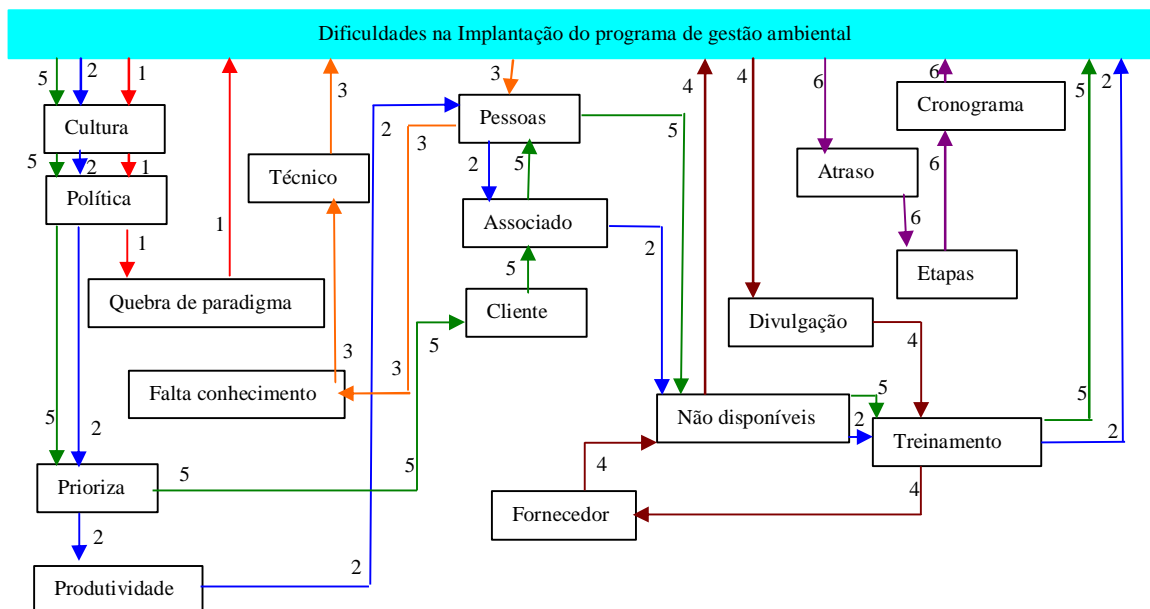
No caso da organização em estudo, os gestores do programa consideravam os trabalhadores como submissos ao programa por desconhecerem as técnicas e sua importância. Com os discursos conclui-se que os próprios gestores do programa não percebiam o envolvimento dos trabalhadores, visto que submeter-se não é o mesmo que envolver-se. Pereira (1997) afirma que submissão é um tipo de envolvimento impositivo, traumático e difícil. Por isso, o discurso dos trabalhadores foi expresso de forma superficial e imprecisa, no que se refere ao programa de gestão ambiental.

Barros (1994), Fleury e Fischer (1996) asseguram que, para alcançar o sucesso na implantação de um sistema de gestão ambiental, é necessário que ocorram mudanças profundas na organização, mudanças que impactam a cultura e as relações de poder vigentes. De acordo com relato dos trabalhadores, isso não ocorreu:

“Talvez tenha mudado, eu não tenho conhecimento”. SO4

“[...] não, nunca, vi, mas falta interesse meu de procurar.” SO13

Gráfico 21 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais foram às dificuldades encontradas durante a implantação da ISO 14 000?

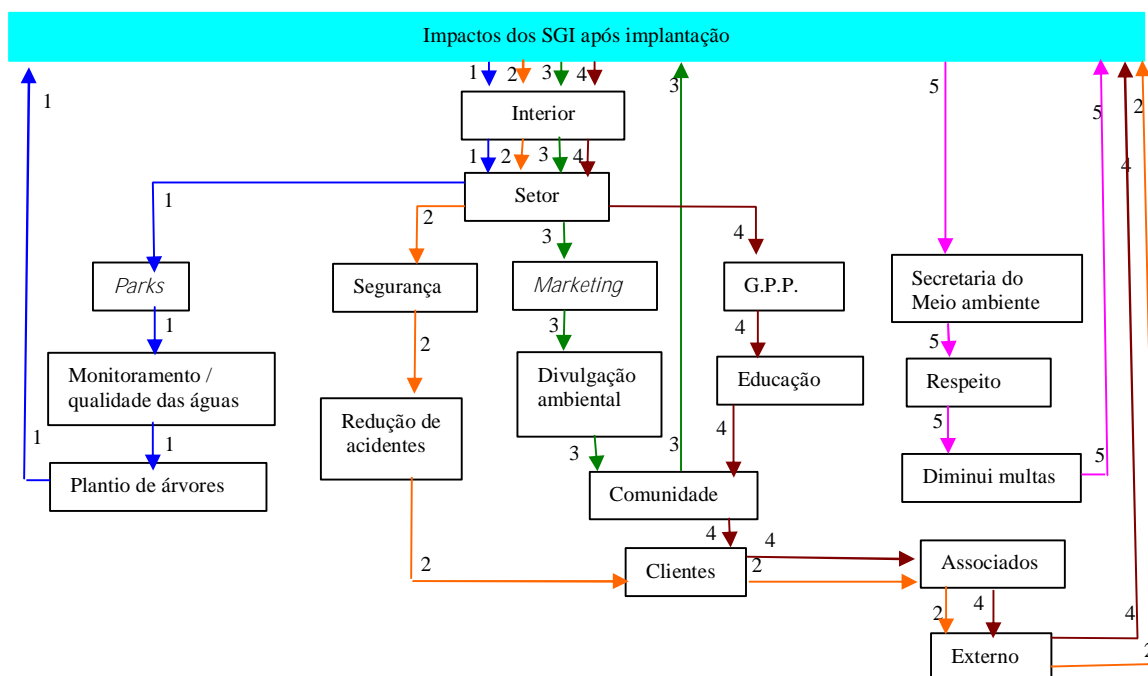


No gráfico 21, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais foram as dificuldades encontradas no decorrer da implantação da ISO 14000? Emergiram três núcleos de pensamento: Cultura, Política e Atrasos. No que se refere ao primeiro, a dificuldade encontrada inicialmente foi em relação à cultura, política e quebra de paradigmas da organização. A prioridade é a produtividade e o cliente, assim sendo o associado não está disponível para participar de treinamentos, logo falta conhecimento técnico para as pessoas. Outra dificuldade encontrada foi na divulgação para treinamentos de fornecedores e a falta de disponibilidade destes para participarem de treinamentos. No que se refere ao terceiro, atrasos nas etapas do cronograma, o tempo previsto, que era de 18 meses, não foi cumprido, estendendo-se para 24 meses.

É importante que a organização estabeleça procedimentos para identificar necessidades de treinamento, e selecione procedimentos que façam cada trabalhador consciente do valor do sistema de gestão ambiental, dos impactos ambientais, de suas funções e responsabilidades dentro desse contexto.

A contradição no discurso dos gestores se torna clara, quando se compara os seus discursos com o exposto no gráfico 8a onde fica clara a afirmação que fizeram de que houve realização de treinamentos e apresentam diversas formas para que estes tenham ocorrido.

Gráfico 22 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais departamentos tiveram maiores impactos após a implantação do programa?



No gráfico 22, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: quais departamentos tiveram maiores impactos após a implantação do programa? emergiram cinco núcleos de pensamento: parques, segurança, marketing, gestão de planejamento e processo e Secretaria do Meio ambiente. Os impactos ocorreram em de cada um. No que se refere ao primeiro, os parques, o monitoramento da qualidade das águas melhorou e ainda plantaram-se novas árvores. Quanto ao segundo, segurança, houve redução de acidentes com clientes, associados e do público externo foi beneficiado direta ou indiretamente. No que se refere ao terceiro, *marketing*, foi realizada a divulgação ambiental para a comunidade. No que se refere ao quarto, planejamento e processos, trabalhou-se a educação da comunidade, clientes, associados e público externo. No tocante ao quinto, Secretaria do Meio Ambiente, passou a haver mais respeito pela organização, diminuindo a quantidade de multas.

Em seus discursos gestores apresentam um discurso muito bem elaborado, o que não está de acordo com a realidade percebida na pesquisa realizada. Argumentaram que ocorreu impacto no monitoramento das águas, mas, anteriormente, foi relatado por eles mesmos que a água é devolvida ao ambiente conforme ela é recebida, pois não há consumo, há o uso, então, pode-se devolver como está.

No decorrer de toda a pesquisa, notou-se que as ações propaladas não ocorreram na prática, somente no discurso. Dessa forma, indaga-se como a organização obteve a certificação?

Um dos gestores afirmou que a quantidade de multas diminuiu. Como, se as ações não estão sendo praticadas? Nesse caso, qual o posicionamento dos órgãos certificadores?

Donaire (1999) enuncia que alguns setores da organização são fortemente influenciados ou impactados com a implantação do programa de gestão ambiental. Conforme foi citado pelos gestores, na CIA, um deles foi o setor de *marketing*:

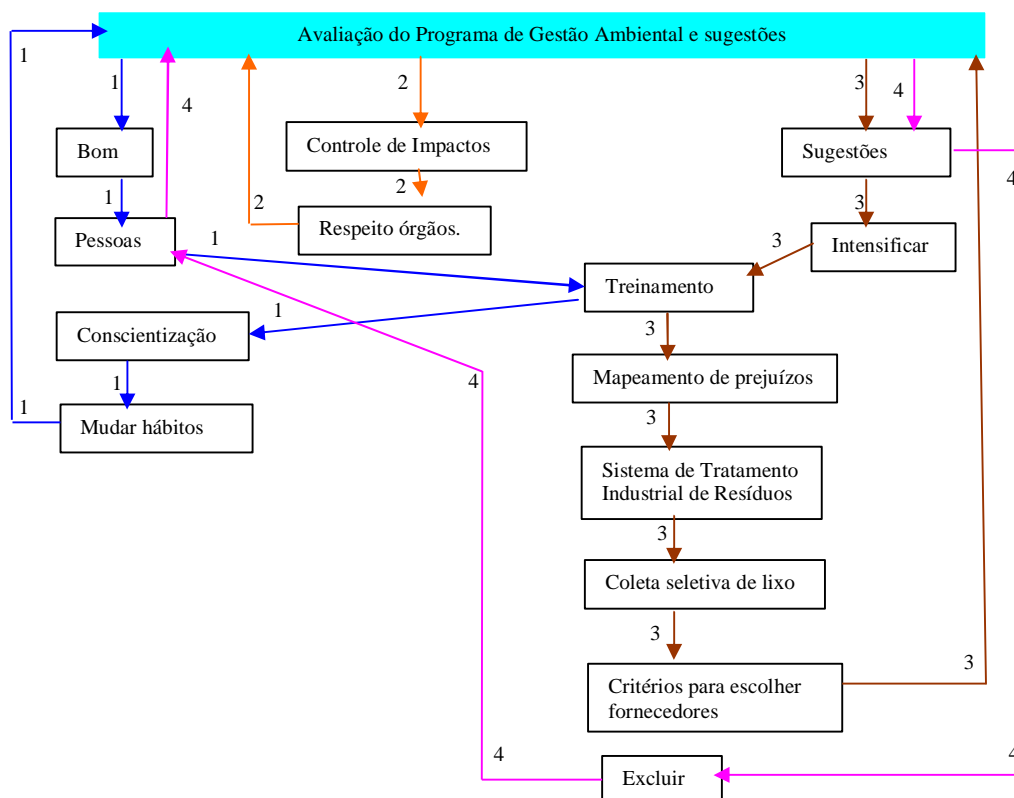
*A parte de marketing está gritando muito essa nossa certificação [...]. SG3
[...] gerou muito assunto para o marketing. SG2*

Donaire (1999) salienta que o *marketing* e a área responsável pela questão ambiental da organização devem estabelecer uma estratégia para inicialmente avaliar os produtos atuais e os segmentos mais suscetíveis em relação aos aspectos ecológicos. É notório que a organização estudada não apresentou tais interesses, utilizou o programa de gestão ambiental como uma forma de promoção de sua imagem institucional com a finalidade de conseguir financiamentos.

Souza (2003) assegura que, embora persistam as regulamentações como fortes contingenciadoras das estratégias ambientais, a imagem institucional é um objetivo alvo das organizações. Conforme relatado de um dos gestores, esse é o motivo pelo qual o departamento de “marketing está gritando a certificação”:

[...] até então a Agência Ambiental tinha a gente como uma empresa muito grande e muito despreocupada e foi totalmente invertida com o recurso dessa certificação e isso facilita até o nível da conversa com a gente. SG3

Gráfico 23 – Gráfico do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: qual a avaliação faz do Programa de Gestão Ambiental e que sugestões dariam para melhorar?



No gráfico 23, do discurso dos gestores do programa ao serem perguntados: qual a avaliação faz do Programa de Gestão Ambiental e que sugestões dariam para melhorar? Emergiram três núcleos de pensamento: bom, controle de impactos e intensificar. No que se refere ao primeiro núcleo, o programa é bom, porque as pessoas participam de treinamentos de conscientização para mudar hábitos. No que tocante ao segundo, o controle de impactos fez que os órgãos ambientais respeitassem mais a organização. No que se refere ao terceiro, as sugestões são: é preciso intensificar mais treinamentos, melhor mapeamentos de prejuízos, melhorar o sistema de tratamentos industrial de resíduos, dar mais ênfase à coleta seletiva de lixo, adotar critérios mais rigorosos na escolha de fornecedores e, finalmente, excluir algumas pessoas.

De acordo com o relato dos gestores.

“Eu teria envolvido menos pessoas na implantação, eu acho que nós envolvemos muita gente Eu acho que a gente poderia ter delimitado umas oito pessoas no máximo [...]” SG1.

[...] eu não teria contratado alguns fornecedores de legislação, que me deram muito trabalho. SG2

“[...] Implantar coleta seletiva de lixo aqui dentro, tem lixeiras espalhadas, tem saquinho de lixo colorido só que efetivamente nunca vingou [...]” SG3

Conforme discutido neste capítulo, muitos foram os indicadores que apontam a percepção dos trabalhadores para o programa de gestão ambiental aplicado na organização estudada. A seguir serão apresentadas as análises finais sobre esses indicadores e o que eles representam nesse estudo de caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo conhecer a percepção dos trabalhadores quanto aos fatores internos e externos da gestão ambiental, motivos, objetivos, funcionamento e gerenciamento do programa na organização pesquisada, visando ao fornecimento de elementos para enriquecer, ampliar estudos e a produção científica relacionados com o tema.

Verificou-se, nesta investigação, que tanto os trabalhadores quanto os gestores do programa de gestão ambiental da organização aqui denominada CIA, desconhecem informações importantes sobre o programa de gestão ambiental ali implantado.

Souza (2002) afirma que há basicamente três razões, para que uma organização busque melhorar a sua *performance* ambiental: primeiro, o regime regulatório internacional está mudando em direção à exigência crescente de proteção ambiental; segundo, o mercado está se tornando mais exigente acerca dos cuidados com o ambiente; terceiro, as informações estão mais acessíveis à população, com aumento das descobertas e publicidade sobre as causas e consequências da não preservação do meio ambiente.

Embora a organização estudada tenha sofrido pressões, tomou iniciativa de melhorar sua *performance* ambiental muito mais por uma questão de interesses comerciais e muito menos por consciência ecológica. Os resultados obtidos na pesquisa indicam que um dos interesses da organização em implantar o programa de gestão ambiental era o acesso à liberação de verbas e financiamentos, logo um interesse comercial.

De acordo com Castro (1996), Maimon (1994) e Valle (2000), as organizações que sofrem pressões externas para implantar SGA são aquelas dependentes de financiamento de bancos internacionais, que exigem avaliação de impacto ambiental para a liberação de recursos financeiros.

As organizações sofrem pressão da sociedade e dos órgãos de regulação como uma forma de manutenção do sistema econômico, de forma que, se as organizações não preservarem o meio ambiente como irão futuramente buscar sua própria sobrevivência? E os bancos, sem os lucros obtidos pelas organizações por meio do uso do meio ambiente, como se manterão? O sistema econômico, por sua vez, como subsistirá sem nova produção?

As afirmações dos autores citados acima são confirmadas nos dados nos dados obtidos nesta pesquisa. Quando a organização obteve as três certificações que almejava, quais são, ISO 9002, ISO 14000 e, AS 8000, encerrou as atividades com o SGA, demitiu os gestores responsáveis pelo programa, o que leva a concluir que: “já atendemos a nossos interesses, não precisamos mais” de investir tempo e energia nesses aspectos.

As organizações buscam a gestão ambiental para atender a pressões externas, o sistema econômico maior. Dessa forma, como foi percebida na pesquisa realizada, a organização, para atender a uma exigência externa, optou por manipular os processos de sistema de gestão ambiental, como um meio de atender as exigências e não, como mencionado em alguns discursos por uma questão de consciência, ou seja, o almejado era a manutenção do sistema econômico.

No Brasil, a preocupação ecológica e sua interiorização organizacional é fruto de influências externas, da legislação ambiental e das pressões exercidas pela sociedade, afirma Donaire (1999). Na organização estudada, perceberam-se muitas contradições, no que se refere à implantação do sistema de gestão ambiental. Os gestores e os trabalhadores do nível administrativo e operacional relataram que desconhecem a política de gestão ambiental, embora seja ela uma declaração de quanto aos princípios e compromissos assumidos em relação ao meio ambiente.

Pelos dados colhidos, ficou claro que a organização em estudo não definiu sua política ambiental, o que leva a conclusão de que ela não assumiu compromissos efetivos para o meio ambiente ou com um processo de melhoria contínua. Existe um discurso de uma política de gestão integrada, mas esta não está nem disponível aos trabalhadores nem é divulgada para os clientes, tampouco praticada.

No histórico da organização, percebe-se que ela apresenta um discurso instrumental. Em relação ao manual dos trabalhadores constata-se uma incongruência do discurso com a realidade percebida no decorrer da pesquisa, como, por exemplo, o alto índice de rotatividade na organização. Se os trabalhadores são considerados como talentos e são extremamente valorizados como enunciado no manual, o que justifica o alto número de rotatividade.

Ao iniciar a implantação do SGA, a organização deve promover momentos de sensibilização e conscientização de todos os trabalhadores. Os resultados desta pesquisa não mostram essas ações, aliás, foi relatado pelos trabalhadores que atividades nesse sentido não ocorreram, deixando claro que o foco da organização era a produtividade de seus trabalhadores.

Donaire (1993) afirma as essas ações de sensibilização são imprescindíveis nas organizações, porque desperta cada integrante para a busca de soluções concretas para os problemas ambientais que ocorrem, proporcionando ao trabalhador autonomia para atuação e melhoria da qualidade ambiental para ele e para os seus colegas.

A incorporação dos conceitos de um SGA no cotidiano dos trabalhadores requer uma mudança de cultura em todos os níveis. A inserção de novos conceitos na cultura da organização exige um sistema de sensibilização eficiente entre seus vários níveis hierárquicos, por meio do estabelecimento de um sistema de educação ambiental, que mobilize todos os seus integrantes.

Como a organização atuava com o sistema de gestão ambiental para atender a pressões externas, a preocupação em desenvolver ações de educação ambiental não era primordial. A prioridade era a certificação como meio para consecução de financiamentos e melhoria de sua imagem a fim de aumentar sua clientela.

Pereira (1997) apresenta três dimensões da mudança em ambientes organizacionais e uma delas é a mudança reacionária, que é percebida na organização estudada. As mudanças reacionárias são frutos de decisões rotineiras, que as pessoas adotam de forma incremental, por força das circunstâncias, quando não podem mais resistir a elas. Srour (1998) considera que essas mudanças se tornam limitadas e operacionais, havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações vigentes.

Pereira (1997) com seu entendimento, esclarece como ocorrem as mudanças em uma organização. No estudo em questão, notou-se os mecanismos citados pelo autor. Motta (1997) e Caldas (1999) afirmam que há mudanças organizacionais que acontecem de forma superficial, são alterações para “inglês ver”. Na prática, consiste em adotar de forma temporária e / ou parcial de inovações e tecnologia, para aplacar as pressões, sem, no entanto, realizar mudanças consistentes, inova-se naquilo que se considera intocável no *status quo*. Nesses casos, a organização pode submeter-se cerimoniosamente a rituais, elementos simbólicos da mudança administrativa, sem, de fato, adotá-la na extensão necessária.

No que se refere ao item planejamento, percebeu-se, na pesquisa, que a organização estudada não levou em conta todas as atividades e tarefas do processo produtivo nem avaliou seus respectivos impactos ambientais. Pode-se citar, como exemplo, a água, energia, matérias-primas, que foram os aspectos percebidos na pesquisa.

Mediante as análises realizadas acerca do discurso apresentado, verificou-se que a organização pesquisada não realiza tratamento de seus afluentes nem efluentes, não designou responsáveis por esse processo. De acordo com o discurso do SG2, a organização não

consome água, dessa forma justifica a ação de não realizar tratamento, ou seja, “eu pego, uso e devolvo” declara.

No que se refere ao controle de consumo de energia, percebeu-se não haver nenhum tipo desse controle. Maimon (1999) relata que para que o planejamento seja eficiente, é necessário fazer o levantamento de todas as entradas e saídas do processo produtivo. Para cada atividade e tarefa deste processo, deve ser elaborado um fluxograma como forma de controle de consumo e impactos que podem ocorrer.

Com base na detecção de todos os aspectos ambientais decorrentes das atividades produtivas, deve-se escolher os mais significativos. Esta escolha considera os impactos, riscos, severidades e frequência, disponibilidade dos recursos humanos e financeiros que a organização tem no momento. Por meio das análises realizadas, constatou-se que a organização não realizou esse tipo de controle ou o fez de forma insuficiente.

Cabe supor com dos gestores de disponibilizarem os relatórios da organização que os impactos ambientais causados por ela são tamanho que não devem ser divulgados.

Na análise feita dos gráficos apresentados, muitos núcleos se repetiram de forma expressiva. A repetição de fatos e, como no caso do estudo, repetição de núcleos de pensamento, pode ser considerada como “sintomas” de que problemas mais profundos ocorrem no interior da organização. As repetições são indicadores de que não houve percepção da real necessidade da implantação do SGA, houve falta de compromisso dos diretores da organização e as ações não condizem com o discurso apresentado. Tais aspectos são apresentados por Ackerman e Bauer (1976) como fundamentais para a inserção dos cuidados ambientais em uma organização.

Autores, como Reis (1996), Donaire (1999) e Valle (2000) afirmam que, ao implantar o SGA, a organização deverá estabelecer quais são suas metas e objetivos e estes devem ser coerentes com a política de gestão ambiental. A implementação deve levar em consideração a avaliação inicial e os aspectos ambientais mais significativos. Percebeu-se, na análise feita dos discursos apresentados, que esta categoria não estava clara para os gestores nem para os trabalhadores.

Donaire (1999) relata que o representante da área do meio ambiente deve ser uma pessoa que represente a organização. Se esse gestor, não estiver munido das informações necessárias, como estarão os demais? Pode-se dizer que os trabalhadores da CIA não têm uma percepção clara do SGA e que os procedimentos utilizados na implantação não estão de acordo com as NR 14 000. Quanto aos objetivos que levaram a organização a buscar a certificação, conclui-se que foram motivos comerciais, conforme já relatado.

Com a análise dos discursos, infere-se que a organização obteve a certificação, porque seus trabalhadores eram orientados em momentos que antecediam à auditoria conforme declaração destes, item que teve reincidência nos discursos. Conclui-se também que todo o processo de implantação ocorreu de forma distorcida das ações.

Souza (2002) relata que, embora persistam as regulamentações como fortes contingenciadoras das estratégias ambientais, outros fatores têm tornado importantes para a adoção do SGA, em particular a melhoria da reputação das empresas.

Com base neste trabalho, pode-se sugerir novas pesquisas, a fim de que aspectos relevantes que porventura neste trabalho não foram investigados, sejam objeto de aprofundamento. Considera-se como relevante:

- um estudo enfocando o trabalho de auditoria realizado nas organizações que buscam a certificação, incluindo as internas e externas, com o objetivo de verificar como realizam seus trabalhos.

- uma nova pesquisa na organização objeto deste estudo no período da recertificação, que será em 2006, objetivando verificar os procedimentos seguidos tanto por órgãos certificadores, bem como pela organização. Dessa forma poder-se-á trabalhar alguns aspectos que foram limitadores da atual pesquisa, como: a insensibilidade dos gestores. Sugere-se envolver na pesquisa os clientes e sociedade local em geral, com o objetivo de verificar as ações tomadas pela organização. Por uma questão de tempo e objetivo específico, este item não foi incluído nesta pesquisa.

O benefício imediato desse trabalho será a devolução da pesquisa, apresentando os resultados obtidos, enfocando especialmente a importância do SGA bem com a necessidade de envolver os trabalhadores e a comunidade em geral no processo de implantação e manutenção do sistema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, Robert, BAUER, Raymond. *Corporate social responsiveness*. Reston/Virginia: Reston Publishing/Prentice- Hall, 1976, p.15.
- ANDRES, Luiz Fernando. *A gestão ambiental em indústrias do VALE DO TAQUARI: Vantagens com o uso das Técnicas de Produção Mais Limpa*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. *Managing strategic surprise by response to weak signals*. *Califórnia Management Review*, v. XVIII, n. 2, p. 21-33, 1995.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas. *Sistemas de Gestão Ambiental – Especificações e Diretrizes para Uso*. NBR ISO 14001. Rio de Janeiro, 1996.
- BARÇANTE, Luiz Cesar. *Cultura + motivação = clima para a qualidade*. In: *2º Congresso Internacional de Normatização e Qualidade*. São Paulo: ABNT, 1999, p. 19 a 26.
- BARROS, Betânia Tanure de. *O estilo Brasileiro de Administrar*. Betânia Tanure de Barros, Marcos Aurélio Spyer Prates. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BRASIL. Anteprojeto de Lei da Consolidação das Leis Federais do Meio Ambiente. Brasília (17/02/92), 1992.
- BORGER, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2001.
- CABRAL, Augusto C. A. *A análise do Discurso como Estratégia de Pesquisa no Campo da Administração: um olhar inicial*. In: *Anais do 23º encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Pesquisa em Administração – ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.
- CALDAS, Miguel P. *Transformando a realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*/ Miguel P. Caldas, Thomaz Wood Jr. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTRO, Newton de. *A questão Ambiental e as empresas*. Coordenador, Newton de Castro. Colaboração, Arnaldo Augusto Setti, Antonio de Souza Gorgonio e Sueli Correia de Faria. Brasília, 1998.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CNI/BNDES/SEBRAE: Confederação Nacional da Indústria/Banco Nacional do Desenvolvimento econômico e Social/Serviço Social de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Pesquisa de Gestão Ambiental na Indústria Brasileira. Rio de Janeiro – BNDES. Brasília: CNI/BNDES, 1998.

CONFERÊNCIA das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Agenda 21*. Curitiba: IPADES, 1997.

CORNER P.E. & Lake L. K (1988). *Managing Organizational Change*. Praeger, New York/London.

DA MATTA, Roberto. *Você tem Cultura?* Universidade Federal de Santa Catarina, Circulação Interna, 1985.

_____. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

_____. *Carnavais, Malandros e Heróis – Para Uma Sociologia do Dilema Brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1997.

DONAIRE, Denis. *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Gestão Ambiental na Empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V.34, N.2,P.68-77.

DRUCKER, P. *The theory of the business*. H.B.R. sep/oct 1994.

FIRSIROTU M. (1984). *Strategy turnaround as cultural revolution: the case of Canadian National Express*. Thèse (PhD). McGill University, Montréal.

FERRETTI, Celso João. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar/ (orgs.) Celso João Ferretti... et all*. Petrópolis, RJ. Vozes, 1994.

FLEURY, M. T. Leme e FISCHER, R.M. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRIEDMAN, S. *Sobre a Gênese da Gagueira*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1985.

FREITAS, Maria Ester de (1991). *Cultura Organizacional - formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw Hill.

_____. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000. Adaptação da tese de Doutorado apresentada em 1997, com o título: Cultura Organizacional: sedução e carisma?

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1989.

GESTÃO ambiental, compromisso da empresa. Sebrae. V. 02 p. 4, 27 de março de 1996.

- GEWANDSZNADJDER, Fernando. O método nas Ciências Naturais e Sociais. In: MAZZOTTI, Alda. *Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. *Editorial introduction: organizational transformations*. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 561-564, Nov. 1997.
- GUTIERREZ, G. L. Metodologia científica e o estudo das organizações. *Revista de Administração de Empresas*. Jan./mar. 1986. Rio de Janeiro.
- HELOANI, José Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HOFFMAN, A. J. *Integrating environmental and social issues into corporate practice*. In: *Environment*. *Abringdo*. Carfax Publishin, Jun.2000.
- _____. *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism*. Stanford, Stanford Business Bookks, 2001. Expanded Edition.
- _____. *Institutional evolution and change: environmentalism and the US Chemical industry*. In: *Academy of Management Journal*. Mississippi State, Academy or Management V.42, Aug.1999.
- HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations*. London: Haper Collins Business, 1994.
- _____. *Cultures Consequences. International Differences in Work – Related Values*, London: Sage Publications, 1980.
- INTERNATIONAL, NSF. *Enviromental Management Systems: Na Implementation Guide for Small anda MédiuM Sized Organizations*, Ann Arbor, Michigan, November, 1996.
- KINLAW, Dennis C. *Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LANE, S.T.M. A linguagem e as representações sociais. In: Simpósio sobre representação social, congresso interamericano de psicologia, 20. *Anais...* Caracas, 1985.
- LARAIA, Roque de Barros. *Cultura um Conceito Antropológico*. Rio de Janeiro: Copyright, 1986.
- LAU, R. S. M. & ROGOTHAMAN. S. Strategic issues of environmental management. In: *South Dakota Business Review*. Vermillion, V. 56, dec. 1977.
- LEÃO, Ana Lúcia Carneiro; FALCÃO, Carlos Alberto Campos. *Fazendo Educação e vivendo gestão ambiental*. Recife: CPRH, 2002, 28p.
- LEITE, Paulo Roberto e BRITO, Eliane Pereira Zamith. *Fatores que influenciam a reciclagem de materiais em canais de distribuição reversos*. Enanpad, 2000.

MACÊDO, K. B. *Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar*. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1999.

MAIMON, Dália. Eco-Estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas*. V. 34, n.4, p.119 -130, jul./ago. 1994.

MAIMON, Dália. *ISO 14 000. Passo a Passo da Implantação nas Pequenas e Média Empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1999.

MANUAL de Integração. *Vamos Trabalhar Juntos?* P. 1 a 13.

_____. *Seja bem vindo!* P. 1 a 30.

MARTINS, Gilberto de Andrade & LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MENON, A. & MENON, A. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. In: *Journal of Marketing*. New York, v.61, pp 51-67, Jan.1997.

MOLLER, Claus. *O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MONOSOWSKI, E. Políticas ambientais e desenvolvimento no Brasil: planejamento e gerenciamento ambiental. *Cadernos FUNDAÇÃO*, v.9, n.16, p 15-32, jun. 1989.

MONTEIRO, C.A. F. *A questão ambiental no Brasil: 1960-1980*. São Paulo: IGBOG/USP, 1981. (Teses e monografias, 42).

MORAES, A.C.R. *Meio Ambiente e Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (orgs.). São Paulo: Atlas, 1997.

NEDER, R.T. Há política ambiental para a indústria brasileira. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV. 32(2): 6-13, Ab./Jun.1992.

NUNES, D.D. *Gestão Ambiental em Rondônia: políticas públicas em unidade de conservação – o caso Cuniã*. São Paulo. Dissertação (Mestrados) – FFLCH/DG/USP, 1996.

PASSOS, Luis Antônio Niro, & CAMARA, Márcia Regina Gabardo da. *Evolução, estratégias e o Estado-Atual-da-Arte da Gestão Ambiental: Um Estudo do Setor Químico*. Enanpad, 2003.

PEGLAU, Reinhard. *Estatística de empresas certificadas nas normas ISO14000, no mundo*. 1999.

PEREIRA, Otavio & NASCIMENTO, Luis Felipe. Projetos de tecnologia de infra-estrutura urbana – das fases de análise econômica e licenciamento à gestão ambiental. ENEGEP 97, Gramado, 06 à 09/10/97.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. Maria José Lara de Bretas Pereira / João Gabriel Marques Fonseca. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. *Mudanças nas Instituições. Empresa & Gerente*. São Paulo: Nobel, 1988.

PLANO de Controle Ambiental, CTRQ. Arco Verde Consultoria e Projetos, Receptivo central de acessos. Goiânia, agosto de 2003.

PROJETO Básico Ambiental, CTRQ. Arco Verde Consultoria e Projetos, Goiânia, Junho de 2001.

REY, Fernando Luís. G. *La Investigacion Qualitativa em Psicologia: rumbos y desafios*. São Paulo: Educ. 1999.

_____. *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. Tradução: Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

REIS, Luís Filipe Sanches de Souza Dias. *Gestão Ambiental em Pequenas e Médias Empresas*. Luís Filipe Sanches de Souza Dias Reis e Sandra Mara Pereira de Queiroz. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. 2002.

ROCHA, E. *Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro: Bloch, 1999.

ROCHER G. *Introduction à la sociologie générale*. Tome I. Les Éditions Hurtubise HMH, Ville de La Salle. 1969.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: na introductio. *Califórnia Managemente Review*. Berkeley, Haas Scholl of Business, v.43, Spr. 2001.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. In: *Academy of Managemente Journal*. Briarcliff Manor, Academy of Managemente. V. 43, p. 681-697, Aug. 2000.

SEBRAE - *A melhoria da produtividade e da qualidade ambiental são desafios da micro e pequena empresa* - Programa Sebrae de Gestão ambiental. Brasília, DF, 2001.

SETTI, A. A. *A necessidade do Uso Sustentável dos Recursos Hídricos*. Brasília: IBAMA. 1994.

SCHEIN, E. *What is culture?* In: Frost, P. (org). *Reframing Organizational Culture*. Newbury: Sage Publications, 1991.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMIRCICH L. (1985). *Is the concept of culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?*. In: Frost P. (orgs.) *Organizational Culture*. Sage, 1985.

- SOUZA, Renato Santos de. *Evolução, Fatores condicionantes e tipologias*. Enanpad, 2002.
- SPINK, P.K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*; 8(1): 174-192; jan/jun. 1996.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VALA, Jorge. *Psicologia Social das Organizações – Estudos em empresas Portuguesas*. VALA, Jorge, MONTEIRO, Maria Benedita, LIMA, Luísa e CAETANO, Antonio (orgs.). Editora Celta, 1994.
- VALLE, C.E. *Como se Preparar Para as Normas ISO 14000 – Qualidade Ambiental – O Desafio de Ser Competitivo Protegendo o Meio Ambiente*. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios & ABIMAQ/SINDIMAQ, 1996.
- VALLE, Cyro Eyer do. *Como se preparar para as normas ISO14000, qualidade ambiental*, 3. ed. São Paulo: Pioneira Administração, 1995.
- VARADARAJAN. P. R. Marketing's contributions to strategy: the view from a diferente looking glass. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. Miami: Academy of Marketing Science. V. 20, 1992.
- VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. João Pessoa: v. 1, n. 9, p. 49-75, 1996.
- VIOLA, Eduardo et. al. *Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. *Revista Estudos em Psicologia* (Natal). V. 7, n. spe. Natal, 2002.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Reviewed. California: Sage Publications, 1990.
- WINTER, G. et al. Business and environment. A Handbook of industrial ecology with 22 checklists for practical use and a concrete example of the integrated system of environmentalist business management. (The Winter Model). Hamburg and New York> McGrawHill Book Company, 1989.