

# A gestão ambiental nas organizações como nova variável estratégica

Kátia Barbosa Macêdo<sup>1</sup>

Alberto de Oliveira<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo discute a gestão ambiental como variável importante a ser inserida no planejamento estratégico das organizações, tendo em vista o contexto globalizado, que inclui o movimento ecológico, a mudança no perfil dos consumidores e as pressões dos movimentos sociais por melhor *performance* das organizações. Divide-se em cinco partes, sendo que a primeira aborda a importância do movimento ambientalista como resultado de um processo de construção histórica; a segunda aborda como a questão ambiental impactou as organizações; a terceira aborda as formas de reações das organizações frente à questão ambiental; a quarta explica como implantar um sistema de gestão ambiental nas organizações; e a quinta discute como o psicólogo pode contribuir com tal implantação, por meio da sensibilização, do desenvolvimento de gestores, da formação de pessoal e como facilitador de mudança cultural.

129

**Palavras-chave:** gestão ambiental; organizações; implantação; psicólogo organizacional.

<sup>1</sup>Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora Titular da Universidade Católica de Goiás (katia.macedo@cultura.com.br).

<sup>2</sup>Psicólogo e Mestrando em Psicologia da Universidade Católica de Goiás. Professor da Universidade Católica de Goiás (albertopsi@uol.com.br).

## Environmental management in organizations as new strategic variable

This article was made to discuss the insertion of the environmental management as an important variable to configure in a strategic planning for the organizations, considering that the global context includes the ecological movement, the consumers and stakeholders' changes and the pressure of social movements seeking for better performances for organizations. It is composed by five sections: the first one discuss the ecological movement as a result of a historical process; the second one discuss about the insertion of this variable into the organizations; the third one presents the reactions of the organizations to this movement; the fourth one presents the steps to implant environmental programs in organizations and the fifth one discuss how the organizational psychologist can work with this variable in organizations, contributing to implantation, development of managers, training and facilitating cultural changing. The final discussion is about the organizational psychologists to work with this new variable into organizations and Universities to develop researches on ecological management.

**Key-words:** environmental management; organizations; implantation; organizational psychologists.

## 1. Introdução

As organizações passaram a viver de forma intensa pressões que, até o início da década de 1970, eram inimagináveis. O lucro continuou sendo o objetivo de todas as organizações, mas as que continuaram lucrando de forma predatória começaram a receber sanções dos poderes constituídos por cada país e da própria sociedade, que adquire bens e contrata serviços.

Há basicamente três razões para que as organizações tenham buscado melhorar sua *performance* ambiental: o regime regulatório internacional está mudando em direção às exigências crescentes em relação à proteção ambiental; o mercado está mudando (tanto de fatores quanto de produtos); e o conhecimento está mudando, com crescentes descobertas e publicidade sobre as causas e conseqüências dos danos ambientais, de acordo com Souza (2002). Assim, a gestão ambiental empresarial é atualmente condicionada pela pressão das regulamentações, pela busca de melhor reputação, pela pressão de acionistas, investidores e bancos para que as empresas reduzam seu risco ambiental, pela pressão de consumidores e pela própria concorrência.

Segundo Donaire (1999), o fato de o meio ambiente ter sido considerado recurso abundante e classificado na categoria de bens livres, para os quais não há necessidade de trabalho para sua obtenção, dificultou o estabelecimento de certo critério em sua utilização e disseminou a poluição ambiental, passando a afetar a totalidade da população, mediante uma apropriação socialmente indevida do ar, da água e do solo.

No entanto, em contextos com alto grau de desenvolvimento sociopolítico-econômico-cultural, os consumidores já fazem pesadas frentes, pressionando as organizações a rever suas formas de extração de matérias-primas, industrialização e comercialização.

A política ambiental, entendida em sentido amplo, não pode ser separada de uma discussão dos valores mais profundos que regem a sociedade humana. Ela demanda mudança profunda do comportamento e da mentalidade de todos os atores, sejam eles pertencentes ao mercado, ao Estado ou à sociedade civil. A importância do ambientalismo na política mundial consiste,

precisamente, em tornar amplamente visível e inegável a necessidade de mudança, de ajuste entre a realidade, as consciências e as expectativas.

As macrotransformações no mundo inevitavelmente provocaram pressões no âmbito das organizações. Uma nova ferramenta foi gerada e ampliou os subsistemas da administração de empresas: a Gestão Ambiental. Considerada uma das mais poderosas ferramentas de qualidade, excelência e gestão da imagem para uma organização, ela não só sustenta parte da responsabilidade da organização perante a sociedade, como é também fator crítico de competitividade.

Para Hoffman (2000), muitas organizações, ao obter boa *performance* ambiental com boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, começam a influenciar as normas de práticas corporativas e transformam o ambientalismo de algo externo para algo que está dentro do sistema de mercado e que é central para os objetivos das empresas.

Com o objetivo de discutir a atuação do psicólogo nas organizações em relação à questão ambiental, apresenta-se este artigo teórico, que se divide em cinco partes, sendo que a primeira aborda a importância do movimento ambientalista como resultado de um processo de construção histórica; a segunda aborda como a questão ambiental impactou as organizações; a terceira trata das formas de reações das organizações frente à questão ambiental; a quarta explica como implantar um sistema de gestão ambiental nas organizações; e a quinta discute como o psicólogo pode contribuir com tal implantação, por meio da sensibilização, do desenvolvimento de gestores, da formação de pessoal e como facilitador de mudança cultural.

## 2. O movimento ambientalista como resultado de um processo de construção histórica e sua importância

Segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), a conferência sobre biosfera realizada em Paris, em 1968, marcou o início de uma consciência ecológica mundial, assim como a primeira

Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em junho de 1972, onde se popularizou a frase da então primeira-ministra da Índia, Gandhi, "A pobreza é a maior das poluições". Foi nesse contexto que os países do hemisfério sul afirmaram que a solução para a poluição não era conter o desenvolvimento, e sim orientar o desenvolvimento para preservar o meio ambiente e os recursos não renováveis.

Na década de 1970, os governantes foram os árbitros primários da *performance* ambiental das empresas. Os administradores viam a relação entre meio ambiente e empresa como uma restrição regulatória. No período de 1970 a 1985, viu-se o começo da integração entre os governantes e ativistas sociais dos países mais industrializados, embora fraca, e entre preocupações ambientais e estratégias de negócios, o que alguns autores denominaram "adaptação resistente".

Segundo Sanchez e Thompson (1997), em âmbito internacional, houve um acordo entre os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), firmado em 1972, no qual concordavam com basear as políticas ambientais em um "Princípio do Poluidor Pagador". Seu mecanismo incorreu na interferência nas decisões do consumidor, mediante elevação do preço dos produtos ambientalmente mais nocivos. Esse aumento enviou um sinal de mercado ao consumidor, para que ele procurasse um substituto "mais limpo".

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), a principal consequência da participação brasileira na Conferência de Estocolmo foi a institucionalização de autoridade em nível federal, orientada para a preservação ambiental no país, criando-se a Secretaria Especial de Meio Ambiente (Sema), em 30 de outubro de 1973.

No Brasil, o agravamento da questão ambiental começou a ser percebido em áreas industrializadas, decorrente do fenômeno de concentração de atividades urbanas e industriais. Tal iniciativa da área federal foi precedida pela criação da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb), sendo logo em seguida instituído o Conselho Estadual de Proteção Ambiental (Cepam), na Bahia, em 03 de outubro de 1973.

Segundo Donaire (1996), no Brasil, em 1980, foi aprovada a Lei Federal n.6.803 e, em 1981, a Lei n.6.638 e o Decreto

Executivo n.88.351, que criaram diversos agentes de controle ambiental, atuando em nível federal, estadual e municipal, que produziram como resultado o surgimento, na legislação pertinente, de regulamentos e discriminações que cerceavam as alternativas de atuação e localização das empresas, interferindo não só no ambiente de negócios em que as empresas atuavam, mas também na própria organização interna de suas atividades produtivas.

Após a segunda metade da década de 1980, surgiu uma espécie de “ambientalismo de livre mercado”, que trocou a ênfase das regulações dos insumos e das atividades para os resultados. Os novos instrumentos de política ambiental mudaram as possibilidades de utilização das ações ambientais como instrumentos de *marketing* e estratégia competitiva pelas empresas.

O relatório Nosso Futuro Comum, de Brundtland (1987 *apud* Viola & cols., 1998), contém muitos números e depoimentos, que indicam que a crise ambiental, a de desenvolvimento e a energética interligam-se, formando uma só crise que afeta todo o planeta. O caminho proposto foi promover o desenvolvimento sustentável, definido como o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas.

Desde a década de 1970 até meados da década de 1990, pode-se demarcar uma fronteira clara da atuação empresarial relativa ao meio ambiente. Da típica postura reativa, própria dos anos 1970, em que se considerava a relação entre proteção ambiental e desenvolvimento absolutamente antagônica, uma parte do setor empresarial assumiu postura pró-ativa e inseriu-se na comunidade ambientalista, em meados da década de 1980, ganhando destaque no início da década de 1990.

Até fins dos anos 1980, com a tendência crescente demonstrada por certos segmentos do mercado de utilizar seu poder de compra para assegurar a melhoria ambiental – algumas atitudes exemplificam isso, como a opção por produtos menos prejudiciais –, os produtores passaram a incorporar cada vez mais rótulos ambientais em suas estratégias de comercialização (sobre a biodegradabilidade ou seu processo de produção, como conteúdo reciclado ou ausência de gases que afetam a camada de ozônio). Na década de 1990, muitas organizações começaram a

integrar o meio ambiente em suas estratégias de negócios, havendo o surgimento do *enviropreneurial market*, que pode ser definido como as atividades de *marketing* benéficas empresarial e ambientalmente, que atendem tanto à economia da organização quanto aos objetivos de *performance* social.

Desde o começo da década de 1990, portanto, o ambientalismo, dentro do mundo dos negócios, tem-se tornado mais complexo do que a simples conformidade com as leis ou a responsabilidade social. Proteção ambiental e competitividade econômica têm-se entrelaçado. O que anteriormente foi dirigido por pressões que estavam fora do mundo dos negócios é agora direcionado por interesses que existem dentro dos ambientes econômico, político, social e mercadológico das empresas.

Para Souza (2002), novas situações do ambiente institucional passaram a ser consideradas estratégias ambientais das empresas, tais como: investidores e acionistas, que estariam interessados em correlações positivas entre as *performances* econômica e ambiental; bancos, que estariam associando *performances* ambientais ruins a risco financeiro mais elevado; e associações comerciais, educacionais e religiosas, que passaram a institucionalizar determinadas demandas ambientais. Pode-se observar, por exemplo, a instituição de disciplinas ambientais em diversos cursos universitários e a profissionalização da gestão ambiental.

O setor empresarial atualmente tem membros considerados “amigos do verde”, que desenvolvem ações de responsabilidade ambiental, cuja adesão ao pacto ecológico ocorre de forma voluntária, apontada por muitos como fruto do aumento da consciência ambiental, conforme Souza (1999), Tankersley e Sttat (1994), Varadajan (1992), Donaire (1994) e Layrargues (2000).

A Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, elaborada pela Câmara de Comércio Internacional e lançada no dia 10 de abril de 1991, representou grande avanço no gerenciamento ambiental na indústria desde os primórdios da industrialização. Resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, celebrada no Rio de Janeiro, a Agenda 21 foi, com efeito, a mais extensa e detalhada “cartilha” consensual que a Comunidade Internacional logrou acordar para fazer face ao dilema da relação entre a espécie humana e a natureza.

Objetivando unificar os entendimentos, em julho de 2001, o CB-38, Comitê Brasileiro de Gestão da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) emitiu um documento, no qual estabelece que “comprometimento do atendimento à legislação implica que a empresa deve estar atendendo todos os requisitos legais aplicáveis”. Assim, considerados o requisito normativo e sua interpretação unificante, fica definido para as empresas um patamar mínimo de desempenho ambiental, com caráter de cumprimento compulsório e correspondente ao atendimento dos requisitos da totalidade da legislação aplicável e vigente.

Em termos de significado, a questão ambiental passou a não ser tratada, mesmo nos meios empresariais, apenas como uma “agenda negativa”. Com o passar dos anos, sobretudo a partir da década de 1980, o surgimento de novos conceitos (como desenvolvimento sustentável e o ecodesenvolvimento, no campo das teorias de desenvolvimento, e produção mais limpa e gerenciamento ambiental da qualidade total (TQEM), no campo empresarial) acentuou os vínculos positivos entre preservação ambiental, crescimento econômico e atividade empresarial.

Compondo uma das forças exógenas, os empresários brasileiros criaram a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. O objetivo da fundação é desenvolver projetos e pesquisas para a preservação do meio ambiente e a conscientização do empresariado, a fim de incluir a questão do meio ambiente no gerenciamento de suas empresas, conforme Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

As práticas ambientais corporativas, com isso, têm-se tornado menos uma questão ambiental apenas, e mais uma questão de estratégia competitiva, *marketing*, finanças, relações humanas, eficiência operacional e desenvolvimento de produtos.

### 3. Como a questão ambiental influenciou as organizações

Souza (2002) estudou a evolução das questões ambientais empresariais, por meio de pesquisa com sete empresas do setor petrolífero canadense. Tendo como meta central do trabalho identificar os fatores associados com a resposta das organizações

às questões ambientais e os mecanismos pelos quais esses fatores operam, os autores subdividiram a evolução das estratégias ambientais em quatro fases: gestação, politização, legislação e litigação.

Na fase de gestação (1980-85), tanto a intensidade regulatória quanto a preocupação pública com a preservação ambiental eram de baixo nível. Contudo, grupos ambientalistas mobilizaram-se nesse período para aumentar a consciência social sobre os danos ambientais causados pelas indústrias de petróleo.

Na fase de politização (1986-87), o meio ambiente tornou-se incrementalmente importante nos debates de políticas públicas e as agências governamentais incumbiram-se de revisar as regulamentações e recomendaram que elas fossem racionalizadas e intensificadas. As empresas tinham pouco interesse nas questões ambientais e, em sua maioria, apenas limitavam-se a atender a legislação.

Durante a fase legislativa (1988-92), intensificou-se dramaticamente a preocupação pública com o meio ambiente, devido a vários “eventos críticos” que ocorreram no período, como alguns acidentes ambientais bastante publicados, a descoberta do buraco na camada de ozônio, os recordes de temperatura alcançados na América do Norte e Europa e interpretados como sinal de aquecimento global. Grandes acordos e conferências internacionais, como o Protocolo de Montreal e o Relatório Brundtland, também contribuíram para o acirramento da pressão da opinião pública e das regulamentações sobre as organizações.

Por fim, na fase de litigação (1993 em diante), o nível de preocupação pública com as questões ambientais permaneceu alto e, em 1993, regulamentações federais e provinciais foram consolidadas e os administradores passaram a ser considerados responsáveis criminalmente pelos acidentes e danos ambientais causados por suas companhias. Esse foi o grande “evento crítico” dessa fase. Essas regulamentações causaram pânico, pois representavam perda pessoal aos gestores das empresas, obrigando-as a incorporar definitivamente as preocupações ambientais em suas decisões e ações.

Hoffman (1999; 2000) pesquisou a indústria química e petrolífera entre 1960 e 1993, para entender como essas indústrias têm-se movido de uma postura de veemente resistência ao ambientalismo para uma postura pró-ativa, e por que essa transformação tem ocorrido.

Estudando a evolução dos atores e das instituições associadas a cada indústria, o autor identificou quatro distintos períodos do ambientalismo corporativo:

- 1) **Ambientalismo industrial** (1960-70), que focava a resolução interna de problemas como adjunto para a área de operações;
- 2) **Ambientalismo regulatório** (1970-82), cujo foco era a conformidade com as regulamentações, dada a imposição externa de novas leis ambientais cada vez mais rigorosas e o declínio da influência da indústria no campo organizacional;
- 3) **Ambientalismo como responsabilidade social** (1982-88), cujo foco era a redução de poluição e minimização de resíduos dirigidos externamente por pressões de movimentos ambientalistas e iniciativas voluntárias; e
- 4) **Ambientalismo estratégico** (1988-93), que focava a integração de estratégias ambientais pró-ativas, a partir da administração superior, devido a interesses econômicos que passam a se desenvolver associados às questões ambientais das empresas, conforme Souza (2001).

Segundo esses estudos, eventos externos dirigiram a transição de uma fase para outra, como a publicação do livro *Silent Spring*, de Carlson (1962), a descoberta do buraco na camada de ozônio e a imposição de novas regulamentações mais rigorosas. Por outro lado, de uma fase para outra, houve expansão no campo organizacional.

Além dessas tipificações que classificam as estratégias quanto à forma como elas respondem às pressões e demandas ambientais, existem também algumas que tratam da forma que elas assumem e da trajetória que seguem. Apesar de haver algumas variações, em geral, os autores identificam dois tipos de trajetórias nas estratégias ambientais: as direcionadas a processos e as direcionadas a produtos.

Souza (2001) comenta que Gilley realizou estudo em 2000, a partir de 71 comunicações de iniciativas ambientais publicadas no Wall Street Journal entre 1983 a 1996, no qual as classificou como iniciativas ambientais dirigidas a processos e dirigidas a produtos.

As iniciativas ambientais dirigidas a processos visam a minimizar os impactos ambientais dos processos da organização, e podem ocorrer de vários modos, seja usando *inputs* reciclados ou de baixo impacto ambiental, redesenhando seu processo de produção e sistema de distribuição ou reduzindo resíduos.

Já as iniciativas ambientais dirigidas a produtos podem ocorrer de dois modos: pela criação de novos tipos de bens e serviços ambientalmente saudáveis ou por meio da redução do impacto ambiental dos bens e produtos existentes.

No Brasil, a gestão ambiental ainda não foi assumida de forma adequada, seu panorama atual caracteriza-se pela falta de articulação entre as diferentes instituições envolvidas, pela ausência de coordenação e acompanhamento e pela crônica carência de recursos financeiros e humanos para o gerenciamento das questões relativas ao meio ambiente.

Em pesquisa do início da década de 1990, com 48 organizações industriais brasileiras de grande porte, Neder (1992) constatou que as ações ambientais das empresas concentravam-se na modernização dos sistemas de controle da poluição, e eram fruto essencialmente das exigências crescentes das regulamentações ambientais. Além disso, as ações de gestão ambiental eram tomadas, na maioria das empresas, como atividades meio e tinham pouco efeito em termos de inovações organizacionais, tecnológicas ou de produto.

Em relação à pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE/CNI/BNDES (2001), no segundo semestre de 1998, já se apontava um quadro em transformação no Brasil. O estudo, realizado com 1451 empresas de todo o País, de todos os setores e tamanhos, buscou avaliar a gestão ambiental na indústria brasileira. Segundo os resultados, as exigências das regulamentações ainda figuram entre as principais razões da adoção de práticas ambientais pelas empresas. Destaca-se, ainda, a busca de redução de custos e a melhoria da imagem da empresa como fatores também importantes na motivação para as práticas ambientais. A mesma pesquisa revelou que metade das empresas consultadas realizou investimentos ambientais nos últimos anos, variando de cerca de 90% nas grandes a 35% nas microempresas. Ainda, revelou que as razões para a adoção de práticas de gestão ambiental não

foram apenas em função da legislação, mas, principalmente, por questões ligadas à gestão ambiental: aumentar a qualidade dos produtos, aumentar a competitividade das exportações, atender ao consumidor com preocupações ambientais, atender à reivindicação da comunidade, atender à pressão de organização não-governamental ambientalista, estar em conformidade com a política social da empresa e melhorar a imagem perante a sociedade.

Deve-se considerar que a importância das regulamentações no direcionamento das ações ambientais das empresas deve-se principalmente ao fato de que, sobretudo durante as décadas de 1980 e 1990, houve intenso processo de criação e implantação de novas leis ambientais, que cresceram numericamente, em abrangência, especificidade e rigor. No Brasil, por exemplo, até o final da década de 1970, o número de dispositivos legais ambientais federais (incluindo leis, decretos e decretos leis) não passava de duas dezenas. Na década de 1980, foram adicionados 64 novos dispositivos legais e, na década de 1990 (até 1996), outros 159, conforme Souza (2002).

Pesquisa recente da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Ibope revela que 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente. Dados obtidos no dia-a-dia evidenciam que: a tendência de preservação ambiental e ecológica por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva, em que os resultados econômicos passem a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental; o movimento ambientalista cresce em escala mundial; clientes e comunidades em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente; a demanda e, portanto, o faturamento das empresas passou a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores, que enfatizam suas preferências por produtos e organizações ecologicamente corretos.

Uma vez apresentado o cenário mundial frente ao movimento ambientalista, o próximo item trata das formas que as organizações utilizam para reagir a essa nova variável.

#### 4. Formas de reações das organizações frente à questão ambiental

Souza (2001) salienta que as pressões ambientais que atuam sobre as empresas provêm de quatro fontes: das regulamentações ambientais, que se desenvolveram em número, especificidade, abrangência e rigor; da sociedade civil organizada, principalmente por meio dos movimentos ambientalistas, que têm multiplicado o número de integrantes e têm-se especializado e profissionalizado, tornando suas ações cada vez mais eficazes; dos mercados de produtos, que têm apresentado crescente tendência dos consumidores a preferir produtos com atributos ambientais e a valorizar empresas ambientalmente responsáveis, o que é também reforçado por um aumento na concorrência interna e externa, derivado da abertura comercial e das fontes de recursos, financeiros ou naturais, como água, energia, minérios, combustíveis fósseis etc.

Dentre os motivos que levam organizações a incorporar a variável ambiental em sua gestão, geralmente estão: necessidade de obedecer às leis; empresas devem tornar-se mais eficazes, reduzindo custos com reciclagem, diminuir o consumo de matérias-primas e energia e evitar desperdícios; devem ser mais competitivas e abrir novos mercados; não devem correr o risco de comprometer sua imagem junto à opinião pública, associando-a a poluição e degradação ambiental, e ainda considerar a responsabilidade social e ética das empresas com a sociedade no presente e no futuro.

Desse modo, a adoção de sistemas de gestão ambiental por parte das organizações pode-se configurar como uma resposta às pressões externas, visando a sua continuidade no mercado. Vários são os mecanismos adotados pelas organizações – para que a sustentabilidade ambiental seja compatibilizada com a competitividade imposta pelo modo de produção econômico – oriundos de pesquisas, transformações internas quanto ao gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e, por fim, da questão da gestão ambiental.

Entende-se por gestão ambiental um processo contínuo e adaptativo, por meio do qual uma organização define (e redefine) seus objetivos e metas relativas à proteção do ambiente e à saúde

e segurança de seus empregados, clientes e comunidade, assim como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo. Para efeito metodológico, propõe-se que esse conceito seja ampliado, com a incorporação das atividades de controle estratégico das variáveis internas e externas, com a utilização, inclusive, de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho. Incluiria, ainda, as decisões de ajuste e realinhamento das ações internas da organização em face das mudanças ambientais ocorridas (Andrade, Tachizawa & Carvalho, 2004:113).

A organização deve reconhecer a gestão do ambiente como uma das prioridades, como fator determinante do desenvolvimento sustentável e ainda estabelecer políticas, programas e procedimentos para conduzir as atividades de modo ambientalmente seguro.

É importante salientar que as organizações percebem e respondem de forma diferente às pressões ambientais. Assim, pretende-se apresentar alguns estudos empíricos que resultaram em tipificações das estratégias ambientais, suas razões e implicações. Em geral, as tipificações centram-se na forma como as organizações respondem às pressões ambientais e quanto ao foco das ações.

Em estudo na indústria química americana e alemã, que visava a tipificar as estratégias ambientais empresariais, Brockhoff e Chakrabarti (1999) comentam a identificação de quatro tipos de organizações quanto a suas respostas estratégicas às pressões ambientais: defensoras de *portfolio*, escapistas, organizações inativas ou indiferentes e as ativistas.

**Quadro 1:** Tipos de empresas quanto às respostas estratégicas às pressões ambientais.

Defensoras de <i>portfolio</i>	Grupo composto pelas maiores empresas do setor e que dão grande importância a responder às regulamentações ambientais, assim como a antecipar novas regulamentações e padrões (quase todas as empresas desse grupo têm política ambiental explícita).
Escapistas	Atendem às regulamentações, mas dão pouca importância à antecipação de normas e padrões, e buscam abandonar mercados correntes para explorar novos mercados (poucas têm política ambiental explícita).
Inativas ou indiferentes	Empresas de tamanho médio, que envolvem baixo risco ambiental e pequeno potencial de mercado para bens ambientais (têm política ambiental explícita, mas parecem não fazer uso dela).
Ativistas	Semelhantes às defensoras de <i>portfolio</i> , mas jogam grande importância em explorar novos mercados.

Os autores ressaltam que as diferentes estratégias ambientais se constituem em resposta diferenciada a pressões ambientais semelhantes, uma vez que não foi encontrada nenhuma diferença significativa nos grupos de estratégias entre os dois países pesquisados.

Souza (2001) comenta que Miles e Covin (2000) estabelecem outra tipologia para as estratégias ambientais. Segundo eles, existem basicamente dois modelos ou filosofias de comportamento organizacional: o modelo da conformidade e o modelo estratégico de gestão ambiental.

**Quadro 2:** Modelos de estratégia ambiental, seus dois tipos principais de estratégias

Modelo de conformidade	Estratégia reativa
Cumprimento restrito das regulações e leis aplicáveis, visando a maximizar o retorno para os investidores. As despesas ambientais são vistas como custos. Esse modelo tende a ser usado quando as empresas atuam em um mercado de <i>commodities</i> , em que as vendas são dirigidas pelo preço e a diferenciação não é significativa.	Não acreditam na urgência nem na durabilidade das demandas ambientais que se colocam, e adotam a postura de "esperar para ver" e seguir as regulamentações.
Modelo estratégico	Estratégia pró-ativa
Despesas ambientais são vistas como investimentos na criação de vantagens competitivas, em que a criação de valor por meio de uma estratégia baseada na diferenciação é o principal foco. Empresas que atuam em mercados de produtos altamente diferenciados tendem a esse modelo de gestão ambiental.	Postura contrária à estratégia reativa. Compreende as demandas ambientais como duráveis e urgentes.

Sharma (2000) analisou as estratégias de resposta ambiental de sete organizações canadenses do setor de petróleo, durante 15 anos, e classificou-as em reativas e pró-ativas.

Estratégias reativas seriam aquelas de empresas que simplesmente abdicaram de decidir acerca de como a organização deveria manusear as questões ambientais em favor de forças institucionais coercivas. Ações ambientais não eram tomadas até que fossem impostas externamente, e visavam apenas a manter a conformidade com as regulamentações ambientais e com práticas industriais aceitas.

Estratégias pró-ativas seriam aquelas em que as organizações usavam as estratégias ambientais para criar vantagem competitiva. As estratégias ambientais dessas organizações visaram não apenas a administrar a imagem,

identidade e reputação organizacional, mas também a obter vantagens por agir na formação de padrões e regulamentações industriais em um domínio incrementalmente importante.

Uma tipificação desenvolvida por Winn (2000 *apud* Souza, 2002) representou detalhamento maior de algumas abordagens, como as apresentadas anteriormente. Mais importante dessa tipologia é que ela diferencia as estratégias entre deliberadas e emergentes, e também estratégias deliberadas realizadas e não realizadas. Mediante uma pesquisa do tipo *survey*, com 135 empresas alemãs do setor de embalagens, a autora classificou o que ela chamou de *greening* corporativo, em quatro tipos: reativo deliberado, não realizado, ativo emergente e pró-ativo deliberado.

No *greening* reativo deliberado, a administração superior mostra fraco compromisso com o ambiente, o qual em geral não é visto como responsabilidade da companhia.

No *greening* pró-ativo deliberado, observa-se tanto compromisso da administração quanto a implementação de ações ambientais na organização.

No *greening* não realizado, as questões ambientais são consideradas em todas as decisões funcionais e como sendo objeto de comprometimento por parte da administração superior, porém, não se pode visualizar essa responsabilidade em suas ações.

No *greening* ativo emergente, as organizações são pró-ativas em relação às questões ambientais. Elas administram o *greening* de seus fornecedores e de seus produtos, têm a prevenção como parte das capacidades organizacionais, geram inovações ambientais em produtos, monitoram sua própria *performance* ambiental e engajam-se em planejamento e monitoramento de atividades externas, para antecipar futuras regulamentações e questões ambientais emergentes.

Donaire (1996) delimitou sua análise ao processo de implantação de atividade/função ligada à variável ecológica da empresa, origem, desenvolvimento e posicionamento dessa atividade/função na estrutura organizacional e influência da variável ecológica na organização. Sua observação permitiu verificar que, embora a importância e o respeito da atividade/função ecológica variasse de empresa para empresa, principalmente em função do apoio a ela propiciado pela alta

administração, de maneira geral, existia certa sistemática em seu processo de implantação, que poderia ser descrita em três fases distintas: percepção, compromisso e ação efetiva.

**Quadro 3:** Fases de gestão ambiental, conforme Barbieri (2004) e Donaire (1999).

Fases de Barbieri (2004)	Características	Fases de Donaire (1999)	Características
Inicial	Caráter corretivo. Exigências da legislação ambiental vistas como problemas a ser resolvidos, tidos como custo interno adicional. As práticas de controle da poluição apresentam-se como soluções pobres, por focarem os efeitos e não as causas da poluição.	Percepção	A cúpula administrativa entende que a variável ambiental é importante e que há necessidade de pessoal especializado para sua monitoração. Não encontra apoio nos níveis hierárquicos mais baixos.
Fase seguinte	As soluções para os problemas ambientais são vistas como meios para aumentar a produtividade da empresa. Devem-se rever os produtos e processos e reduzir a poluição na fonte, reutilizar e reciclar resíduos. Permite reduzir a poluição e o consumo de recursos para a quantidade de bens e serviços produzida.	Compromisso	Necessidade de contratar assessoria específica para lidar com a variável ambiental é assumida. A atuação da assessoria desencadeia disseminação do comprometimento organizacional, que começa a atingir os gerentes de linha e prepara o terreno para surgir a fase de ação.
Avançada	A empresa passa a considerar questões ambientais como estratégicas, seja minimizando problemas que podem comprometer a competitividade da empresa, seja capturando oportunidades mercadológicas.	Ação efetiva	Ocorre em empresas que buscam a excelência ambiental. É caracterizada pela incorporação da avaliação nas atividades de linha da estrutura, notadamente da função produtiva e na administrativa, interferindo na própria estrutura organizacional e tornando-se um dos fatores importantes da cultura organizacional, conforme Alves (2004).

É importante comentar que todos esses modelos que abordam as formas de reação das organizações frente à questão ambiental apenas constituem modelos teóricos desenvolvidos a partir de pesquisas realizadas, devendo ser utilizados como indicadores em um processo diagnóstico preliminar à implantação de programas de gestão ambiental.

Após a apresentação das diversas formas de reação das organizações frente à questão ambiental, faz-se necessário discorrer sobre as formas de implantação das ações ou dos sistemas de gestão ambiental nas organizações. É fundamental comentar que a implantação de qualquer novo programa ou de quaisquer ações gera impactos internos nas organizações, que devem

desenvolver mecanismos para se reestruturarem, sob pena de verem comprometido seu potencial competitivo junto a outras organizações. Em parte, isso se deve ao processo de mudança cultural que é exigido em menor ou maior grau, dependendo das especificidades do projeto a ser implantado.

## 5. Como implantar um sistema de gestão ambiental nas organizações

Para Novaes (1991), as portas do mercado e do lucro abrem-se cada vez mais para as empresas que não poluem, poluem menos ou deixam de poluir, e não para as empresas que desprezam as questões ambientais, visando a maximizar lucros e socializar o prejuízo.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), o processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização e são denominadas exógenas e endógenas. Nesse caso, a gestão ambiental é uma força exógena à organização, que vem provocando a necessidade de mudança por parte das organizações industriais brasileiras, visando à sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. As forças endógenas provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente. Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas, para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e comportamental existente dentro da organização.

A administração ambiental está associada à idéia de resolver os problemas ambientais da empresa. Ela carece de uma dimensão ética institucional. O gerenciamento ecológico, ao contrário, é motivado por uma ética ecológica e por preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é uma mudança de valores na cultura empresarial.

Dentre as razões para implantar princípios da gestão ambiental, salientam-se: sem gestão ambiental, a empresa perderá oportunidades no mercado em rápido crescimento e aumentará

o risco de sua responsabilização por danos ambientais, colocando em risco seu futuro; diretores executivos verão aumentada sua responsabilidade em face de danos ambientais, pondo em risco seu emprego e sua carreira; há possibilidade de redução de custos; poderá melhorar sua imagem; poderá se legitimar no mercado; poderá incrementar as dimensões éticas, morais etc.

Das várias possibilidades para implantar ações de gestão ambiental nas organizações, o termo mais utilizado e mais assertivo é Sistema de Gestão Ambiental. Sua definição, pela ABNT (1996:37) é:

SGA é a parte do Sistema de Gestão Global que inclui a estrutura organizacional, o planejamento de atividades, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para o desenvolvimento, implantação, alcance, revisão e manutenção da política ambiental.

O SGA representa a estratégia empresarial para a identificação, por meio de planos e programas de caráter preventivo, das possíveis melhorias a ser realizadas, com o intuito de conciliar definitivamente a lucratividade empresarial com a proteção ambiental, versando tanto nos produtos como nos processos industriais.

O sucesso do SGA depende de alguns fatores fundamentais, que são: o comprometimento da alta direção; o fato de ele estar integrado ao planejamento global da empresa; o envolvimento de todos setores e pessoas responsáveis por sua implantação; de ele considerar os recursos humanos, físicos e financeiros necessários; de ser dinâmico e sofrer revisão periódica.

A adoção de um SGA representa uma mudança cultural, que geralmente provoca conflitos. Se não houver firme e clara disposição da alta administração de apoiar as mudanças, as resistências à implantação podem se tornar insuperáveis.

As empresas comprometidas com a conquista da melhoria contínua de seu desempenho ambiental, proporcionada pelo SGA, buscam continuamente soluções para três questões fundamentais: onde se encontra, aonde quer chegar e como chegar lá.

Onde se encontra relaciona-se à avaliação inicial, que compara o desempenho ambiental da empresa com padrões, normas, códigos e princípios externos estabelecidos nas

legislações federal, estadual e municipal. Pode incluir questões relacionadas a quais são os pontos fortes referentes à questão ambiental da empresa e de seus diferentes departamentos funcionais, quais são os pontos fracos relativos à questão ambiental, quais são as oportunidades relacionadas à questão ambiental e quais são as ameaças pertinentes à questão ambiental.

*Aonde quer chegar* relaciona-se à política ambiental, que é uma declaração da empresa em que expõe suas intenções e seus princípios em relação ao desempenho ambiental, que prevê uma estrutura para ação e definição de objetivos e metas ambientais e ainda que deve se adequar a seu porte, à natureza de suas atividades, às tendências ambientais do mercado e a sua região de entorno.

*Como chegar lá* refere-se ao planejamento e à implantação. Nele, os objetivos e as metas ambientais da empresa são estabelecidos, considerando-se as atividades, os produtos e serviços que podem interagir com o meio ambiente e os respectivos impactos ambientais.

Donaire (1999) sugere uma avaliação do posicionamento da empresa em relação à questão ambiental, possibilitando avaliar seu perfil, e inclui nove variáveis a ser observadas: 1) ramo de atividade da empresa; 2) produtos, examinando se são renováveis ou não, se é possível reciclagem, se há aproveitamento de resíduos, se há poluidores, a quantidade de energia; 3) processo, um processo deve estar próximo a: poluição zero, nenhuma produção de resíduos, nenhum risco para os trabalhadores, baixo consumo de energia e eficiente uso dos recursos; 4) conscientização ambiental; 5) padrões ambientais; 6) comprometimento gerencial; 7) capacitação do pessoal; 8) capacidade da área de pesquisa e desenvolvimento; e 9) capital disponível para investir no projeto específico.

Para a implantação do SGA, são necessárias algumas decisões anteriores: escolha de um responsável; formação de um comitê de coordenação e implantação; sensibilização e treinamento dos envolvidos; treinamento específico para os membros que compõem o comitê de coordenação e implantação.

A implantação do SGA ocorre em cinco etapas sucessivas e contínuas: criação e divulgação da política ambiental da organização; realização de um planejamento para sua implantação;

implementação e operação; monitoramento, ações corretivas e revisões gerenciais. O SGA distingue-se das ações descontínuas, pontuais, não integradas de controle da poluição da empresa, ou seja, para se considerar que há um SGA implantado, deve haver ações contínuas, planejadas, controladas e avaliadas por equipe que recebeu formação específica para a função.

Outros autores, como Elkington e Burke (1989 *apud* Donaire, 1999) complementam os passos para tal implantação, afirmando que há dez passos necessários para que uma organização desenvolva a excelência ambiental. São eles: desenvolver e publicar uma política ambiental; estabelecer metas e continuar a avaliar os ganhos; definir claramente as responsabilidades ambientais de cada uma das áreas e do pessoal; divulgar interna e externamente a política, os objetivos e metas e as responsabilidades; obter recursos adequados; educar e treinar seu pessoal e informar sobre as características de seu produto em relação aos impactos causados no meio ambiente, aos consumidores e à comunidade; acompanhar a situação ambiental da empresa e fazer auditorias e relatórios; acompanhar a evolução da discussão sobre a questão ambiental; contribuir para os programas ambientais da comunidade e investir em pesquisa e desenvolvimento aplicados à área ambiental, e ajudar a conciliar os diferentes interesses existentes entre todos os envolvidos.

Como todo projeto implantado em organizações prevê o surgimento de barreiras para sua implantação, destacam-se as mais frequentes:

1. **Barreiras organizacionais:** ênfase na sobrevivência, poder de decisão, alta rotatividade da equipe técnica, falta de envolvimento dos empregados;
2. **Barreiras sistêmicas:** falta ou ausência de informação, sistema de gestão inadequado e falta de capacitação dos empregados.
3. **Barreiras comportamentais:** falta de cultura organizacional propícia, resistência a mudanças, falta de lideranças, ausência de supervisão efetiva, insegurança no trabalho;

4. **Barreiras técnicas:** falta de infra-estrutura, treinamento limitado ou não disponível, acesso limitado às informações técnicas, defasagem tecnológica;
5. **Barreiras econômicas:** disponibilidade e custo de financiamento, exclusão de custos ambientais da tomada de decisão e das análises de custo/benefício;
6. **Barreiras governamentais e outras:** algumas políticas industriais não estimulam ações que considerem a questão ambiental como prioritária, ausência de política de preço real para os recursos naturais, falta de incentivos para minimizar os impactos ambientais, falta de suporte institucional, falta de espaço físico para implantação dos projetos.

O psicólogo organizacional, atuando em uma organização onde se tenha a intenção ou o projeto de implantação de um programa ou sistema de gestão ambiental, tem várias possibilidades de atuação, desde a fase de sensibilização até a fase de preparação dos gestores e mudança cultural para facilitar o processo de aceitação das mudanças. O próximo item do artigo discute esses aspectos.

## 6. A contribuição do psicólogo na implantação: sensibilização, desenvolvimento de gestores, formação de pessoal e facilitador de mudança cultural

Sabe-se que vários projetos muito bem planejados, ao ser implantados em organizações, não geram os resultados esperados. Várias pesquisas, como as de Macêdo (2000; 2004), Macêdo e Oliveira (2004), Macêdo e Santos (2005), apontam na direção de falhas no processo de sensibilização das pessoas na organização e também nos processos de escolha e formação adequada para os gestores que os gerenciariam. O envolvimento da diretoria e a ampla divulgação e ênfase nos processos de comunicação também constituiriam peças fundamentais para definir o sucesso ou fracasso dos projetos.

Cabe ao profissional de psicologia atuar de forma a sensibilizar os trabalhadores envolvidos, providenciar o desenvolvimento dos profissionais que serão os gestores do programa e ainda desenvolver mecanismos para facilitar as mudanças culturais que facilitarão o processo de implantação do projeto e minimizarão as resistências a ele, promovendo a divulgação do projeto e disseminando a comunicação entre toda a estrutura organizacional.

Dentro da perspectiva de uma gestão integrada, Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004) citam políticas, programas e procedimentos como elementos essenciais de gestão, salientando alguns em que o psicólogo pode atuar:

1. **Processo de aperfeiçoamento:** objetiva aperfeiçoar continuamente as políticas, os programas e o desempenho ambiental das empresas, levando em conta o desenvolvimento técnico, o conhecimento científico, os requisitos dos consumidores e as expectativas da comunidade, tendo como ponto de partida a regulamentação em vigor, e aplicar os mesmos critérios ambientais no plano internacional.
2. **Contribuição para o esforço comum:** procura estabelecer procedimentos para o desenvolvimento de políticas públicas, de programas empresariais, governamentais e intergovernamentais, assim como de iniciativas educacionais que valorizem a consciência e a proteção ambiental.
3. **Abertura ao diálogo:** procura definir a forma de promover a abertura ao diálogo com o pessoal da empresa e com o público, em antecipação e em resposta às respectivas preocupações quanto ao risco e aos impactos potenciais das atividades, de produto de rejeitos (resíduos) e serviços, incluindo-se aqueles de significado relevante ou global.
4. **Comunicação para o cumprimento de regulamentos e informações:** procura definir procedimentos para aferir o desempenho das ações sobre o ambiente, proceder regularmente a auditorias ambientais e avaliar o cumprimento das exigências internas da empresa, dos requisitos legais e desses princípios bem como periodicamente fornecer as informações pertinentes ao conselho de administração, aos acionistas, ao pessoal, às autoridades e ao público.

5. **Formação de pessoal:** tem por finalidade formar, treinar e motivar recursos humanos a desempenhar atividades de maneira responsável diante do ambiente.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), para implantação de um modelo de gestão ambiental, deve haver preparação antecipada dos recursos humanos no contexto intra-organizacional. Da mesma forma, externamente, recursos humanos devem ser formados, em nível técnico, de nível médio e em nível superior.

Tanto interna como externamente, a formação e atualização profissional deve levar em conta o caráter multidisciplinar da gestão ambiental. Dessa forma, as variáveis ambientais (variáveis econômicas, tecnológicas, legais, sociais, demográficas e físicas), como elementos não controláveis diretamente pelas organizações, devem ser consideradas: no treinamento e na educação contínuos dentro das organizações; na formação de recursos humanos em nível técnico de gestão ambiental; e na formação de recursos humanos nos cursos de Administração.

O gestor a ser formado para enfrentar os novos tempos deverá ter capacidade abrangente de análise, interpretação e correlação, ou seja, ser um gestor com consciência ecológica e ambiental por excelência, com visão sistêmica para ler correta e adequadamente os cenários sociais, as turbulências políticas, econômicas, o ambiente de competição, as formas de mercado, as tendências culturais dos grupos, os nichos negociais e as possibilidades de integração das economias contemporâneas.

Quanto ao treinamento e à educação continuada dos recursos humanos, uma organização, independentemente do setor econômico a que pertença, deve adotar como política de recursos humanos a permanente educação ambiental de seus funcionários, desde o pessoal da alta administração até a base da pirâmide organizacional, constituída pelos empregados do chão da organização, conforme Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

Muller (1996 *apud* Andrade, Tachizawa & Carvalho, 2004), propõe objetivos da educação ambiental que diferem dos da educação formal. Para marcar essa diferença, algumas vezes, tem-se preferido usar a expressão “orientação ambiental”. A educação

formal visa a um currículo escolar que confere graus e títulos aos estudantes. Os programas de educação ambiental extracurriculares e livres, em contraposição aos formais, são desenvolvidos especificamente para atender a um público determinado, no caso das organizações, a seus funcionários.

6. **Desenvolver ações estratégicas para superar as dificuldades:** algumas medidas podem ser tomadas, tanto em caráter preventivo quanto em caráter de ajustes, no intuito de superar as dificuldades e garantir o sucesso da implantação. Dentre elas, destacam-se:

- **medidas organizacionais:** descentralização do poder de decisão, envolvimento dos empregados via treinamento, programa de incentivo para empregados integrados ao SGA, análise custo benefício nos processos de produção;

- **medidas sistêmicas:** identificação das melhorias nos processos, desenvolvimento da auto-estima da mão-de-obra, planejamento e controle da produção;

- **medidas comportamentais:** gerenciamento da mudança da cultura organizacional, identificação e treinamento das lideranças, supervisão mais efetiva, programas de incentivo para empregados integrados no SGA;

- **medidas técnicas:** desenvolvimento de uma infra-estrutura facilitadora, análise dos custos econômicos e ambientais, planos de investimento.

Assim, percebe-se que as possibilidades de atuação do psicólogo nas organizações, no que se refere à gestão ambiental, podem englobar frentes de trabalho diversas, salientando-se a importância de auxiliar na promoção de sensibilização e conscientização de todos para a importância da questão ambiental, não apenas nas organizações, mas também na sociedade.

## 7. Considerações finais

O objetivo proposto neste estudo foi alcançado, à medida que foi possível apresentar alguns dados acerca da gestão ambiental nas organizações no Brasil, considerando-se as limitações de abordar um tema recente e da extensão de um artigo.

Este estudo pode cumprir o papel de suprir informações sobre um tema novo para a maioria dos profissionais da área de psicologia e da administração, apresentando dados de pesquisas recentes, relacionadas ao tema proposto. Sabe-se que as organizações atuam em um contexto cada vez mais complexo, instável e competitivo, que são mais pressionadas pelos movimentos sociais e que buscam se adaptar ao novo perfil dos *stakeholders*, gradativamente, mais exigentes e menos satisfeitos. Assim, após essa contextualização, cabe aos diretores de organizações iniciar o processo de inserção da variável gestão ambiental em seu planejamento estratégico, mesmo ainda de forma incipiente, a curto ou médio prazo, sob o risco de comprometer a sobrevivência da organização onde atuam. Ao psicólogo cabe auxiliar na promoção da sensibilização para a importância da questão ambiental nas organizações.

Mais do que um dado a ser veiculado como fator de responsabilidade social que compõe a imagem institucional sempre tão divulgada, a gestão ambiental deve ser conhecida, buscada e implantada nas organizações, como forma estratégica, não apenas de garantir a continuidade das atividades das organizações, mas em sentido mais amplo, para, a médio ou longo prazo, possibilitar a continuidade da vida no planeta.

Para Czapski (1998), o ambiente não deveria ser apresentado só como entorno físico, mas compreendido como um dos aspectos sociais, culturais, econômicos etc., que são inter-relacionados. Aquele que desejar ser compreendido na empresa deve adotar uma linguagem que legitime os sistemas de regras, para ter crédito e situar-se em relação às normas que ela enuncia. O discurso que foge disso não será entendido, pois se situa fora do campo das representações coletivas que esse quadro de referências delimita. Para Heloani (2003: 107) "tal discurso não seria nem mesmo combatido e considerado uma ameaça para os princípios fundamentais da ética da organização, seria apenas incongruente, 'irrelevante'".

Assim, pode-se afirmar que a gestão ambiental se configura como exigência posta. A crise ambiental vivida intensamente, proveniente da atuação inadequada das empresas em relação ao meio ambiente, merece atenção e estudo, a fim de se conhecer a percepção dos trabalhadores, por meio da análise de seus discursos. Considera-se a possibilidade de sensibilização da alta administração para novas e eficazes atitudes que correspondam ao discurso nas empresas de investir em ações e programas voltados para a gestão ambiental.

A disseminação da prática da gestão ambiental, segundo Valle (2000), contribuirá para conscientização e maturidade da sociedade, com relação ao tema ambiental, gerando efeitos positivos na atuação das empresas e estimulando atitudes pró-ativas, desenvolvendo constantemente sua cultura organizacional (Alves, 2004), para elas adaptarem-se às mudanças propostas.

Ressalta-se a importância das universidades na criação e no desenvolvimento de estudos e atividades ligados às políticas ambientais, com conseqüente investimento na formação de um novo perfil de profissional, capaz de gerenciar projetos e mudar o perfil de gestão de organizações. Mais pesquisas devem ser desenvolvidas, com o objetivo de subsidiar políticas e desenvolver as ações visando à melhoria da *performance* ambiental e ao aumento da competitividade dessas empresas e setores, no mercado nacional e internacional.

## Referências

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Rumo à certificação ISO14000*. São Paulo: jan./fev., 1996.
- ALVES, L. R. *Uma Leitura Didática de Cultura Organizacional entre o Invento da Enunciação e o Impasse do Enunciado*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Pesquisa em Administração, 2004.
- AGENDA 21. *Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento*. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 1996.
- ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. *Barreiras de gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Makron Books, 2004.
- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial*. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BROCKHOFF, K.; CHAKRABARTI, A. K. *Corporate strategies in environmental management. Research Technology Management*, Washington, Industrial Research Institute, v.42, p.26-30, Jul./Aug. 1999.
- CARLSON, I.M.C. O 'ambiental' como valor substantivo: uma reflexão sobre a identidade da educação ambiental. In: SAUVE, L.; ORELLANA, I.S.M. (Orgs). *Textos escolhidos em Educação ambiental: de uma América à outra*. Montreal: Publications ERE-UQAM, 1962. p.85-90.
- 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, 2001.
- CZAPSKI, S. *A implantação da educação ambiental no Brasil*. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, 1998.
- DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DONAIRE, D. *A internalização da gestão ambiental na empresa*. *Revista de Administração*, São Paulo, jan./mar. 1996.
- HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HOFFMAN, A. J. *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism*. Stanford: Stanford Business Books, 2001.
- HOFFMAN, A. J. Integrating environmental and social issues into corporate practice. In: *Environment*, Abingdon, Carfax Publish, jun.2000.
- HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the US Chemical industry. *Academy of Management Journal*, Mississippi, v.42, Aug.1999.
- LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, EAESP/FGV, São Paulo, v.40, n.2, 2000.
- MACÊDO, K. B. *Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração*. Goiânia: Editora UCG, 2004.
- MACÊDO, K. B. *Cultura organizacional e programas de qualidade ISO9000*. Goiânia: Editora UCG, 2000.
- MACÊDO, K. B.; SANTOS, E. A. A gestão ambiental em um hotel cinco estrelas: encontros e desencontros no discurso dos trabalhadores. In: *Encontro Nacional da Abrapso*. Belo Horizonte: Editora Abrapso, 2005. [cdrom]
- MACÊDO, K. B.; OLIVEIRA, E. A ISO14000 em um hotel cinco estrelas. In: *Encontro Nacional da Abrapso*. Belo Horizonte: Editora Abrapso, 2004. [ cd-rom]
- NEDER, R.T. Há política ambiental para a indústria brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. v.32, n.2, p.6-13, abr./jun. 1992.
- NOVAES, W. Mercado para quem não polui. *Visão*, p.46, 16 de outubro, 1991.
- SANCHEZ, A.; THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. *Terceiro Setor: Desenvolvimento sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- SEBRAE - *A melhoria da produtividade e da qualidade ambiental são desafios da micro e pequena empresa - Programa Sebrae de Gestão ambiental*. Brasília, DF, 2001.
- SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 43, p.681-697, Aug. 2000.
- SOUZA, R. S. A evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. *READ - Edição Especial 30*. Universidade Federal de Santa Maria: UFSM. v. 8, n. 6, p.1-22, nov./dez. 2002.
- SOUZA, R. S. *Evolução, Fatores condicionantes e tipologias*. In: 21º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, Brasil., 2002.

SOUZA, R.S.

Evolução e condicionantes da Gestão Ambiental nas empresas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.*

SOUZA, R.S.

Evolução, fatores condicionantes e tipologia. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...Campinas: ANPAD, 2001.*

TANKERSLEY, A.; STTAT, D. A.

*The time dimension. Psychology and the world of work.* London: Macmillan, 1194.

VARADAJAN, P. R.

*Marketing's contributions to strategy: the view from a different looking glass.* In: Journal of the Academy of Marketing Science. Miami: Academy of Marketing Science, v.20, 1992.

VALLE, C. E.

*Como se preparar para as normas ISO14000 Qualidade Ambiental - O Desafio de Ser Competitivo Protegendo o Meio Ambiente.* 3 ed. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 2000.

VIOLA, E.; LEIS, H. R.; WARREN, I. S.; GUIVANT, J. S.; VIEIRA, P. F.; KRISCHKE, P. J.

*Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais.* 2.ed. São Paulo: Cortez/ Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

Recebido: 02/02/05

Revisado: 03/01/06

Aceito: 03/03/06