

GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CELULOSE: UMA ANÁLISE INTERPRETATIVA

Environmental management as a social practice in an organization in the cellulose industry: an interpretative analysis

RESUMO

Este artigo teve por objetivo estudar a gestão socioambiental de uma organização do setor de celulose a partir de sua interação no campo social. Para tanto, empregou-se uma proposta teórico-metodológica cunhada nos pressupostos da abordagem interpretativa e na compreensão da gestão ambiental como uma prática social. Na apreensão da realidade estudada, empregou-se a triangulação das técnicas de análise documental e entrevistas semiestruturadas com base em roteiros. Na interpretação dos resultados empregou-se a análise de conteúdo, cujos fundamentos permitiram a compreensão dos sentidos atribuídos por gestores à relação socialmente construída entre a organização e o meio ambiente. Os resultados da pesquisa revelam também que a organização vem procurando construir discursos e práticas de gestão que visam assegurar a eficiência do seu processo produtivo, a mitigação dos impactos causados ao meio ambiente e a consolidação de uma imagem de organização aberta, transparente e socialmente responsável.

Beatriz Christo Gobbi
Coordenadora de TCC, Tutora da Escola Superior Aberta do Brasil
admbeatriz@gmail.com

Mozar José de Brito
Professor do Departamento de Administração e Economia, Pró-Reitor de Pós-Graduação da UFLA
mozarjdb@ufla.br

Recebido em 30.10.2005. Aprovado em 11.02.2009
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Ana Alice Vilas Boas

ABSTRACT

The objective of this paper is to study the socio-environmental management of a company in the cellulose industry based on the organization's interaction in the social field. To achieve this, a theoretical-methodological model, based on an interpretative approach and on the understanding of environmental management as a social practice, was used. Triangulation of document analysis techniques and deep semi-open interviews were carried out. To interpret the results, content analysis was used to identify how managers understand the socially constructed relations between the organization and the environment. The results of this research also show that the organization is seeking to implement management practices that guarantee the efficiency of its production process while attempting to mitigate its environmental impacts, consolidating its image as an open and transparent company that operates according to the philosophy of corporate social responsibility.

Palavras-chave: Gestão socioambiental, prática social, organizações.

Key-words: Socio-environmental management, social practice, organizations.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a influência das organizações no ambiente natural ganhou maior evidência a partir da constatação dos impactos dos processos produtivos. A incompatibilidade ambiental de muitos sistemas de

produção contribuiu de forma significativa para, nas últimas três décadas, a emergência de movimentos socioambientais que colocaram o tema meio ambiente e sustentabilidade no epicentro das suas discussões. Os debates em torno dessa questão ganharam expressão e legitimidade social a ponto de se tornar objeto de reflexão

das organizações, que passaram a repensar suas práticas de produção e a formular políticas de gestão ambiental.

Para as organizações, o crescimento da preocupação com a preservação do meio ambiente vem constituindo constantes desafios. A questão ambiental, crescentemente incorporada aos mercados e às estruturas regulatórias da sociedade, passou a ser vista cada vez mais como um elemento essencial a ser considerado no processo de gestão. As pressões das regulamentações, dos acionistas, investidores e bancos para que as empresas reduzam os seus riscos ambientais e as pressões dos consumidores e entidades exigindo produtos que causem menores impactos ao ambiente, têm motivado as empresas a buscarem novas formas de relacionamento com o meio na qual estão inseridas.

No campo dos estudos sobre gestão ambiental surgiram diversos trabalhos com as mais variadas abordagens teórico-metodológicas, sugerindo a implantação de modelos e práticas de gestão por meio do estabelecimento de estratégias que visem à reformulação do comportamento organizacional em relação ao meio ambiente.

Objetivou-se, neste trabalho, estudar a interação entre uma organização produtora de celulose e o meio ambiente. Mais especificamente, procurou-se desvendar os sentidos atribuídos pelos gestores às práticas de gestão socioambiental desenvolvidas por uma organização. Para tanto, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro partes, além dessa introdução. Na primeira parte, sistematizou-se a fundamentação teórica dissertando sobre a relação entre as organizações e o meio ambiente, indicando a análise da gestão como uma prática social, a partir da dinâmica estabelecida no campo social. Na segunda parte do trabalho são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na terceira analisaram-se os discursos e as práticas de gestão da organização, levando-se em consideração a interação da organização no campo social específico e a diversidade de sentidos produzidos pelos atores participantes a partir daquela. Por fim, encontram-se as considerações finais.

2 AS ORGANIZAÇÕES E O MEIO AMBIENTE:

UMA TEMÁTICA ABERTA AO DEBATE ACADÊMICO

A inter-relação entre as organizações e a natureza vem se constituindo num novo campo de estudo, apresentando uma variedade de trabalhos com as mais diversas abordagens teórico-metodológicas. Para Starik & Marcus (2000), além das contribuições advindas da evolução dos movimentos sociais e ambientais a partir da década de 1970, propagando a concepção e o discurso do desenvolvimento sustentável, a emergência desse novo campo de estudo decorreu principalmente da percepção que as entidades organizacionais passaram a ter de seus significativos impactos presentes ou futuros, positivos ou negativos, reais ou imaginários nos respectivos ecossistemas, provendo assim, fontes de motivações para a mudança organizacional. Para esses autores, a década de 1980 deve ser vista como um marco de referência para estudos sobre o meio ambiente, quando começou a se constatar, com maior evidência, reformulações nas antigas posturas incorporadas de ignorar ou resistir às pressões ambientais e passou-se a adotar novos modelos, práticas e discursos gerenciais que, de alguma forma, inseriam considerações ambientais na interação do *locus* produtivo com o ambiente natural. A ciência das organizações também tem procurado incorporar a dimensão ambiental em suas formulações, bem como propor novos modelos e práticas de gestão que considerassem a interação dos sistemas produtivos e o ambiente natural.

Alguns teóricos passaram a criticar as visões tradicionais de gestão e sugerir perspectivas alternativas que fossem capazes de lidar com toda a complexidade que a temática abarca (SHRIVASTAVA, 1995; GLADWIN *et al.*, 1995; PURSER *et al.*, 1995). A idéia central do trabalho desses autores é a necessidade de superação e a troca dos paradigmas antropocêntrico-dominantes por um novo paradigma ambiental e a consequente incorporação desse pelas teorias de gestão organizacional.

Outros estudos têm tentado integrar a questão ambiental com a competitividade econômica, sugerindo que a proteção do ambiente natural não representa uma

ameaça à empresa, mas sim uma oportunidade capaz de adicionar vantagem competitiva (SCHMIDHEINY, 1992; PORTER & LINDE, 1995). As ações de melhoria ambiental nas empresas levariam a uma economia de insumos ou ganhos de produtividades, o que foi popularizado por meio do termo ecoeficiência.

Para Hunt & Auster (1990) e Hart (1995), melhores performances ambientais e econômicas podem coexistir por meio da incorporação de um novo modelo de organização e de uma cultura empresarial, baseado na ecoeficiência, o que conduzirá a um desenvolvimento sustentável. Esses trabalhos de gerenciamento ambiental apresentam um caráter normativo e prescritivo, definindo uma dimensão objetiva de padrões de comportamentos baseados em desempenho ambiental. Assim, a adoção de modelos gerenciais que tornariam as organizações mais verdes é possível por meio do estabelecimento de estratégias organizacionais que variam da reatividade à proatividade na interação da organização com o meio ambiente.

Outros autores têm focalizado o papel de agrupamentos ou campos organizacionais como determinante de comportamento ambiental incorporado (JENNINGS & ZANDBERGEN, 1995; HOFFMAN, 1999). O pressuposto básico é o de que o ambiente institucional guia uma compreensão coletiva sobre a natureza dos problemas ambientais e suas consequentes soluções. Sharma (2000); Bansal & Penner (2001); Milstein *et al.* (2001) questionaram essa convergência entre formas organizacionais e práticas ambientais em conformidade com as demandas institucionais, sugerindo que as diferentes estratégias ambientais de um grupo de empresas podem não ser simplesmente uma resposta às pressões ambientais diferenciadas, mas sim uma resposta diferenciada a pressões ambientais semelhantes.

A gestão ambiental é ainda entendida como uma forma possível de evitar conflitos ambientais, por meio de processos de negociação, destacando, assim, o papel das diversas partes impactadas pelos empreendimentos, ou seja, pelos *stakeholders* (HEMMATI, 2002). No Brasil, a pesquisa sobre a inter-relação entre as organizações e o meio ambiente também

vem se mostrando um terreno eclético e bastante fértil, apontando motivações, estratégias e, ainda, considerações sobre as especificidades da realidade brasileira. Para Maimom (1998), a incorporação da variável ambiental nas empresas brasileiras ocorreu em contexto e tempo diferenciados do ocorrido nos países desenvolvidos.

Um estudo realizado com 1.451 indústrias brasileiras constatou que em torno de 85% dos empreendimentos adotavam algum procedimento gerencial associado à gestão ambiental (BNDES/CNI/SEBRAE, 1998)¹. Nas microempresas, a prática mais comum, a redução do uso de matéria-prima, é associada à redução de custos. Já entre as grandes e médias empresas, o controle de efluentes líquidos e gasosos foi o mais adotado, motivado pelas exigências de licenciamentos e legislação ambiental, além de possibilitar a conformidade com a política social da empresa.

Para Maimon (1998), as atitudes mais responsáveis dos empreendimentos brasileiros em relação ao ambiente decorrem também das pressões e influências internacionais. A autora observa que as empresas de melhor performance ambiental no Brasil são aquelas de maior inserção internacional, pois, nesse ambiente, existe uma maior sensibilização em relação aos problemas ambientais, provocando uma maior pressão dos acionistas, consumidores e/ou órgãos de financiamento. Para Donaire (1995), a adoção de novas práticas inicialmente condicionadas por essas influências externas posteriormente repercute no nível interno das organizações, geralmente via função de produção ou de segurança. Dessa forma, a gestão ambiental assume também o caráter estratégico para aumentar a competitividade das empresas brasileiras (COUTINHO & FERRAZ, 1994; DONAIRE, 1995). Muitos empreendimentos de vários segmentos tendem a assumir uma posição ecológica mais responsável num mercado internacional cada vez mais exigente.

Esta pequena amostra, longe de ter a pretensão de esgotar o assunto, tem a intenção de apontar a diversidade de estudos que abordam a interação das organizações com o seu meio natural. A mudança de comportamento das organizações é uma construção social

na qual constataram-se a insustentabilidade do projeto modernista e os limites que o ambiente externo impõe às unidades produtivas. Nesse sentido, as organizações passam a responder às diversas demandas originadas das pressões do mercado, da sociedade e do governo.

3 GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL: UMA ALTERNATIVA TEÓRICA PARA COMPREENSÃO DA RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-MEIO AMBIENTE

A ação dos gestores e o comportamento organizacional na esfera ambiental vêm sendo tratados pelo *mainstream* da literatura gerencial como uma resposta racional imposta pelos desafios que a questão ambiental vem originando, a partir das três últimas décadas, aos empreendimentos. Modelos gerenciais, culturas organizacionais e estratégias corporativas foram considerados na implantação de novos processos produtivos que incorporassem tecnologias mais limpas e também para a disseminação de novos valores organizacionais que fossem capazes de produzir uma atmosfera organizacional mais verde.

Como demonstrado anteriormente, alguns trabalhos procuram explicar as práticas isomórficas das organizações, defendendo que elas ocorrem em função das interpretações que os gestores fizeram do macrocontexto social. A redução de custos, a competitividade e a imagem institucional, por exemplo, são fatores motrizes que condicionam a ação gerencial em prol de comportamentos ambientais das organizações.

A proposta do artigo é analisar a gestão ambiental como uma prática social decorrente da dinâmica estabelecida entre a organização e o seu espaço local. Uma possibilidade para este entendimento é a leitura das organizações em seus campos sociais. Para Bourdieu (1996; 1998; 2000; 2003), o mundo social deve ser visto como um espaço multidimensional constituído por diversos campos sociais relativamente autônomos. O campo social é o espaço no qual manifestam-se as dinâmicas sociais e se estabelecem certas propriedades e regras específicas que são produtos e produtoras da

ação dos agentes nos campos, em função das posições relativas nesse espaço. O funcionamento e a estrutura do campo decorrem do domínio e da habilidade de uso dos tipos de capitais. As espécies de capitais funcionam, assim, como trunfos no jogo, exercendo poder e definindo as propriedades do campo e as probabilidades de ganho dos agentes envolvidos (BOURDIEU, 1998). A posição dos agentes no espaço social depende do volume e da estrutura do seu capital. Os agentes detentores de capitais determinantes em dado campo tentam impor-se a todos, legitimando uma certa visão de mundo, num princípio de movimento constante a partir das lutas e conflitos produzidos pela própria estrutura constitutiva do campo.

O campo é, então, um espaço de diferentes e de diferenças. A tomada de posições nos campos dá-se pela intermediação das disposições incorporadas, o que o autor chama de *habitus*. Por sua vez, o *habitus* funciona como o princípio gerador e unificador que “retraduz” as suas características intrínsecas e relacionais das posições nos determinados campos. Dessa forma, ao mesmo tempo em que são produtos das posições, os *habitus* são diferenciados, mas também diferenciadores (BOURDIEU, 1996). É importante lembrar ainda que os diferentes campos sociais sofrem influências dos demais, dependendo do tipo, da estrutura e da dinâmica do mesmo. O campo social pode, segundo o autor, ser facilmente influenciado pelo campo econômico, tentando impor certos tipos de racionalidades e valores vigentes.

Essas formulações de Bourdieu (1996) ampliam as possibilidades de compreensão da realidade organizacional, especialmente se ela for tomada como um campo social plural em que diversos agentes lutam por diferentes interesses e pela acumulação de diferentes tipos de capitais, incluindo aquele de natureza simbólica. Portanto, trata-se de um campo social no qual diversos agentes envolvem-se na construção de jogos políticos marcados por conflitos, controvérsias, competições próprias da pluralidade decorrente dos diferentes *habitus*, visões, interpretações e posicionamentos dos agentes sociais. Assim, as organizações podem ser vistas, ao mesmo tempo como produto e produtora de um dado campo social formado por diversos agentes que, de

alguma forma, influenciam e/ou são influenciados pela ação dessa organização, incluindo legisladores, políticos, cientistas, consumidores, funcionários, acionistas, comunidade local, gestores e empregados.

Este trabalho, ao considerar a realidade organizacional como campo social, toma como referência às formulações de Reed (1997) que conceitua a gestão como uma prática social que produz e institucionaliza novas condutas e comportamentos políticos socialmente demarcados. A abordagem desse autor permite que a gestão seja compreendida como uma prática social que envolve diversos níveis de análise, ou seja, o institucional, o organizacional e o comportamental. Nessa perspectiva, a gestão deve ser vista como uma prática social que resulta das intercessões entre a dinâmica interna da organização e os elementos da macroestrutura, incluindo aqueles relacionados ao ambiente institucional em que a organização está inserida. Para Reed (1997), a gestão como prática social envolve cinco dimensões inter-relacionadas:

- a) o conjunto de ações em que os praticantes estão engajados como membros de uma comunidade ou prática organizacional;
- b) os conceitos por meio dos quais certos objetivos ou problemas compartilhados são identificados de um modo significativo pelos praticantes, como base para o engajamento em interações recíprocas;
- c) os objetivos ou problemas através dos quais a prática é tomada e como é comunicada através do vocabulário conceitual dos seus praticantes;
- d) os meios ou recursos (material ou simbólicos) através dos quais o alcance de projetos importantes é buscado;
- e) as condições situacionais ou limitadoras sob as quais atividades recíprocas, os recursos que elas requerem e as relações que elas engendram entre os seus praticantes são configurados e conduzidos (REED, 1997, p. 22).

Para esse autor, a gestão deve ser compreendida como um conjunto de diferentes práticas organizacionais e sociais que são marcadas pela complexidade, coerência conceitual e material, cujo propósito é mobilizar recursos materiais e simbólicos visando a manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais os gestores e outros atores estão coletivamente envolvidos. Este trabalho ao tomar como referência as formulações de Reed (1997) parte do pressuposto que a gestão ambiental deve ser entendida como uma prática social que tem por finalidade servir de elemento mediador da relação entre a cognição e a ação individual e coletiva (organizacional) relacionadas à redução dos impactos ambientais e a preservação do ambiente natural em que as organizações estão inseridas. Trata-se de uma prática de gestão em que diversos agentes interagem numa ordem social marcada pela complexidade, pelo simbolismo e pelo dinamismo político. Portanto, admite-se que a organização deve ser abordada com um campo social específico em que ações individuais e coletivas são produtos e produtores da realidade.

Acredita-se que, ao se analisar as práticas de gestão ambiental de uma organização como práticas sociais, ampliam-se as possibilidades de se compreender a estrutura e a ação construídas pelas organizações em torno do desenvolvimento de práticas de produção ambientalmente compatíveis e socialmente mais responsáveis.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A produção acadêmica deve passar necessariamente por um rigoroso protocolo de pesquisa em que o pesquisador deve justificar a sua escolha teórico-metodológica, bem como esclarecer o processo de coleta e interpretação dos resultados de dados. A escolha do método a ser utilizado num trabalho científico está intimamente relacionada à natureza do problema a ser investigado e aos fundamentos epistemológicos da postura teórico-metodológica do pesquisador (BRITO 2000). Morgan (1983) citado por Brito (2000), ao discutir a escolha do método científico, procura demonstrar como a visão de mundo e o conjunto de valores que orienta a

ação do pesquisador influenciam as decisões relativas às estratégias de pesquisa e de produção de explicações para fenômenos organizacionais estudados. Para esse autor, a compreensão da opção teórico-metodológica passa pelo entendimento dos pressupostos que norteiam as práticas de pesquisa. Ao abordar a pesquisa como um produto da interação entre o sujeito e objeto de análise, Morgan (1983) citado por Brito (2000) rompe com o mito da neutralidade e sugere a expressão “*engagement*” para revelar que o método é uma questão de comprometimento. Portanto, é uma decisão que mantém uma estreita relação com a natureza das questões a serem respondidas e com a visão de mundo do pesquisador, incluindo o seu grau de comprometimento com a verdade científica.

Neste trabalho, optou-se pelo método do estudo de caso de natureza interpretativa (FOLWER, 1993; MILLES & HEBERMAN, 1994; BRYMAN & BURGESS, 1994; GODOY, 1995; TRIVIÑOS, 1992), fundamentado nos postulados do paradigma interpretativo de análise. Em outros termos, partindo do pressuposto de que as organizações são realidades socialmente construídas, este trabalho apóia-se nos postulados do paradigma interpretativo de análise organizacional (BURREL & MORGAN, 1979 citado por BRITO, 2000). Os estudos orientados pelos pressupostos desse paradigma geralmente assumem que os integrantes de uma organização são os principais atores da sua construção social, ou seja, pressupõem que os membros de uma organização são os criadores, mantenedores de valores, crenças, sentidos e os principais agentes de transformação da realidade organizacional (BRITO 2000). As concepções teóricas que daí surgem procuram produzir descrições e explicações de eventos e práticas de gestão a partir da experiência vivenciada pelos membros da organização. Nesse sentido, os estudos procuram descobrir e explicar como certos aspectos da vida organizacional motivam, criam, modificam e mantêm os diversos sistemas de interpretação e sentidos atribuídos à realidade organizacional (BURREL & MORGAN, 1979 citado BRITO, 2000).

Ao procurar desvendar e compreender os sentidos produzidos pelos gestores em torno da relação

de uma organização com o meio socioambiental, os autores procuraram: a) realizar a sua interpretação tomando como referência o ponto de vista dos gestores que são atores importantes na construção da visão organizacional; b) centrar a atenção nas formas de expressão e na linguagem, pois é por meio delas é que se teve acesso aos sentidos produzidos pelos gestores em torno da realidade organizacional em análise (GRANT *et al.*, 2001); c) interagir com os informantes da pesquisa, procurando apreender a sua lógica de interpretação e os sentidos por eles produzidos em torno das práticas de gestão ambiental estudadas; d) romper com o protocolo de pesquisa dedutivo, evitando-se, *a priori*, a formulação de qualquer hipótese e aplicação de um modelo teórico pré-concebido. Mas ao contrário, fundamentado na noção da gestão ambiental como prática social (REED, 1997) e na observação empírica procurou-se reconstruir a interpretação dos gestores, procurando desvendar os sentidos por eles atribuídos à relação da organização com o meio ambiente.

A natureza do fenômeno estudado, além de contribuir para definição desse protocolo de pesquisa, influenciou as decisões dos autores em torno das linhas demarcatórias do trabalho empírico, técnicas de coleta de dados e dos procedimentos de análise e interpretação dos resultados. Em outros termos, a natureza e complexidade do fenômeno estudado exigiram a triangulação de técnicas de coleta de dados, entre as quais destacam-se: a) a análise documental (jornais de circulação local e estadual, análise de informações disponíveis no portal corporativo, formas internas de comunicação, documentos oficiais que definem políticas de gestão, estatutos, entre outros), cuja aplicação permitiu o resgate de alguns aspectos da história da organização estudada e do contexto macrosocial em que ela está inserida; b) entrevistas realizadas com quatro gestores da organização, cujas práticas cotidianas estão fortemente vinculadas com a prática de gestão ambiental da organização produtora de celulose doravante denominada de CELETEC. Para efeitos deste trabalho essas entrevistas foram tomadas como formações discursivas portadoras dos sentidos (SPINK

& MEDRADO, 2000), cujas especificidades servem de referência para a formulação de políticas e construção de práticas de gestão ambiental da organização estudada; c) observação não participante que foi realizada durante uma visita técnica à planta industrial da referida organização. A aplicação dessas diferentes técnicas de pesquisa, além de contribuir para a contextualização do problema estudado, também serviu de referência para a consolidação de uma visão mais profunda e ampliada da realidade estudada.

Após a realização, ao longo do primeiro semestre de 2004, dessa fase da pesquisa, iniciou-se a sistematização das informações coletadas e análise de conteúdos das entrevistas (BARDIN, 1994; MINAYO; 2000). Esse procedimento analítico envolveu: a) pré-análise: fase de organização, sistematização de idéias e constituição do corpus de linguagem, observando-se os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; b) exploração do material: codificação, recorte, contagem, classificação; e; c) tratamento e interpretação e análise dos resultados.

5 GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS GESTORES DA CELETEC

A compreensão dos sentidos atribuídos pelos gestores à relação entre a CELETEC e o meio ambiente requer uma caracterização dessa organização, incluindo alguns elementos da sua filosofia de gestão e outros aspectos relacionados ao momento de criação e inserção dessa organização no mundo dos negócios.

5.1 Uma breve caracterização da CELETEC

Esta organização, que foi criada na década de 1970, e atualmente configura-se como uma das maiores produtoras mundiais de celulose, foi escolhida pelo fato de que ao mesmo tempo em que se configura em diversas publicações como precursora do desenvolvimento sustentável empresarial e modelo de organização eco-comprometida, inserida no mercado internacional em

que as exigências ambientais são altas, a sua atuação no âmbito local é alvo de inúmeras interpretações, produzindo variados sentidos pelos diversos atores presentes no campo social.

A instalação e o desenvolvimento do empreendimento em estudo encontram-se intimamente imbricados com o processo de industrialização acelerada ocorrido no Estado em que se concentram as atividades do empreendimento. A instalação de grandes projetos industriais atendia ao interesses do governo do Estado e de alguns grupos, funcionando como estratégia de diversificação da economia local, demasiadamente dependente do café, produto que se encontrava em franca decadência, em meados da década de 1970 (ROCHA, 1998). Assim, o empreendimento obteve grande apoio governamental, através de incentivos fiscais e financiamentos.

O contexto de criação e o desenvolvimento da empresa, até meados da década de 1980, marcados por governos de cunho autoritários, favoreceu o seu crescimento sem a discussão sobre os impactos que a organização causara ao meio ambiente, submetendo ainda a comunidade local ao poder dos grandes grupos. A partir da década de 1980, com o processo de democratização, o questionamento da sua atuação começa a ganhar maior notoriedade pública, passando o empreendimento a centrar maior atenção no seu relacionamento com a comunidade local.

A atuação do empreendimento, na sua localidade de atuação, é ainda bastante emblemática e conflituosa. Lá, ao mesmo tempo em que diversos atores reconhecem as práticas de gestão desenvolvidas pela organização como uma referência de excelência, considerando-as como suficientes para minimização dos impactos causados ao meio ambiente, outros atores direcionam uma série de críticas em referência à interação da organização com o meio social.

5.2 A Retórica Organizacional e os Sentidos da Gestão Socioambiental da CELETEC

As análises de conteúdo das entrevistas

evidenciam que a organização estudada desenvolve uma prática de gestão socioambiental que se aproxima das formulações de Reed (1997). Para esse autor, o que caracteriza a gestão da organização como prática social é o fato dos componentes dessa comunidade compartilharem, de modo significativo, os objetivos ou problemas organizacionais e comunicá-los entre si, utilizando meios ou recursos materiais ou simbólicos para conjugar as práticas produtivas de forma a gerar um grau aceitável de coerência estrutural. Por meio da análise das entrevistas, percebe-se que a organização, além de desenvolver mecanismos para assegurar suas atividades produtivas, desenvolve também outros meios com o intuito de gerenciar os conflitos e ter o controle sobre o ambiente.

Na percepção dos gestores entrevistados, as preocupações da organização com o meio ambiente antecedem a criação do empreendimento. Para um dos gestores entrevistados, a CELETEC sempre tratou a questão ambiental como prioridade, dentro dos conceitos atuais de desenvolvimento sustentável. Ele continua justificando que, até mesmo pelo fato do empreendimento ter sido planejado visando à exportação, originou, desde o início:

[...] aquela visão que a questão ambiental dentro da organização deve ser tratada a nível de outras questões ambientais em outros países. Como seria uma organização voltada para a exportação, a questão ambiental teria que atender às demandas ambientais do exterior (Relato de entrevista – Gestor de meio ambiente e segurança florestal).

Essa relação entre o mercado internacional e o compromisso ambiental aparece com frequência nas falas dos gestores. Essa postura reforça a constatação de Maimon (1998) de que, no Brasil, os empreendimentos mais preocupados com a performance ambiental são aqueles de maior inserção internacional. Isso porque nesse ambiente existe uma maior sensibilização quanto aos problemas ambientais, provocando uma maior pressão dos acionistas, consumidores e/ou órgãos de financiamento.

Tal comportamento corrobora a ideia de Coutinho & Ferraz (1994) e de Donaire (1995) de que, entre as empresas brasileiras inseridas no mercado internacional, a gestão ambiental assume um caráter estratégico. Nesse sentido, a implantação do sistema de certificação ISO 14001 pela CELETEC em 1999, demandada, principalmente, pelas pressões internacionais, concorre com as indicações de Jennings & Zandbergen (1995) de que alguns valores e práticas mais sustentáveis são reconhecidos e difundidos entre as organizações que passam a adotá-las por pressões externas. Tal postura isomórfica pode ser analisada conforme as concepções de Meyer & Rowan (1992) e DiMaggio & Powell (1991), segundo as quais esse comportamento é resultante da interpretação das organizações, em busca de legitimidade nos seus campos.

Então, segundo o discurso organizacional, a preocupação ambiental sempre esteve presente no projeto da CELETEC e a legislação pertinente sempre foi respeitada. Nesse ponto, um dos gestores fez algumas considerações sobre a época da implantação do empreendimento, o modelo utilizado e a mentalidade vigente no final dos anos 1960, para sugerir que muitas das críticas atuais são resultantes da comparação incoerente entre épocas diferentes.

[...] é você comparar o modelo florestal, o estabelecimento que foi feito no final dos anos 60, com apoio governamental, com o dinheiro do governo e respeitando a legislação vigente na época e a consciência na época. Quer dizer, se esse modelo não é o melhor modelo, é o modelo que a gente tem no Brasil e foi utilizado por todas as empresas que foram implantadas na mesma época... (Relato de entrevista – Gestor de meio ambiente corporativo).

Para os gestores, o compromisso da CELETEC com o desenvolvimento sustentável reflete-se nas práticas de manejo dos plantios de eucalipto e na preservação dos ecossistemas. Os investimentos em pesquisa, no desenvolvimento de tecnologias e na qualificação dos seus

funcionários geraram diferenciação dos seus produtos, que são reconhecidos no mercado pelo alto índice de qualidade. Devido à atuação em relação aos seus plantios de eucalipto e ao processo industrial, o empreendimento adquiriu o status de *benchmarking* ambiental.

Os padrões da CELETEC estão entre os melhores do mundo. A gente é benchmarking, com esses padrões. A gente pode operar em qualquer lugar do mundo. A gente vai muito além da legislação. Esses dados estão nos relatórios ambientais, que são auditados e tal (Relato de entrevista – Gestor de Meio Ambiente Corporativo).

A gestão orientada para a excelência indica que as práticas ambientais adotadas na fábrica são objeto de contínuos processos de aprimoramento. Essa ideia também está presente em alguns relatórios da empresa, referindo-se ao conceito de eco-eficiência. Essa concepção demonstra a integração da questão ambiental com a questão econômica, tal como indicaram Hunt & Auster (1990) e Porter & Linde (1995). O conceito de eco-eficiência vem sendo utilizado no meio empresarial para sugerir a competitividade na produção e a colocação no mercado de bens ou serviços que satisfaçam às necessidades humanas, aliadas à qualidade de vida e a minimização dos impactos ambientais e do uso de recursos naturais (SCHMIDHEINY, 1992).

Um dos gestores entrevistados revelou que a organização procura sempre adequar-se às novas realidades e desafios. Ele mencionou o fato da recente criação de um conselho de sustentabilidade, entre os acionistas da CELETEC, para sugerir a importância que a questão ambiental adquiriu dentro do empreendimento. Na CELETEC, a estrutura funcional de meio ambiente é composta pelo Comitê de Meio Ambiente que é coordenado pelo Diretor-Adjunto de Meio Ambiente e Relações Corporativas e tem a participação de Gestores de Meio Ambiente da Fábrica, Florestal, Corporativo, além do Gestor de Sistemas de Certificação, Jurídico de Meio Ambiente e a Controladoria.

Apesar da declarada preocupação ambiental

anterior à época da implantação do empreendimento na região, as falas dos gestores convergem também para um discurso de mudança do comportamento da organização, em relação ao tratamento dado às questões ambientais e sociais. Segundo os gestores, a antiga postura da CELETEC de evitar os questionamentos e as críticas criou um certo clima de hostilidade entre alguns setores e grupos da sociedade e uma percepção de distanciamento da CELETEC da realidade local. A compreensão das implicações geradas por essa postura levou a organização a perceber a necessidade de abordar as questões de forma mais clara e transparente. Esse sentido está presente nos fragmentos de entrevistas transcritos a seguir:

Hoje nós abrimos as portas. Hoje, qualquer pessoa pode conhecer a CELETEC. Ah, eu quero conhecer o topo da chaminé. Nós a levamos no topo da chaminé. Mas, no passado, não era assim, era a época (Relato de entrevista – Gestor de Meio ambiente e Segurança Industrial).

Na verdade, a organização está cada vez mais atenta a essas questões, porque se essas questões não forem bem tratadas, ela pode dar uma repercussão negativa e as empresas hoje vivem de uma imagem e se você tiver uma imagem negativa você pode ter prejuízos em termos de rendimento. As exigências de mercado aumentaram e você tem que acompanhar estas exigências. Então, você tem que resolver esses conflitos... (Relato de entrevista – Gestor de meio ambiente e segurança florestal).

A nova postura da CELETEC foi uma forma da organização conseguir maior legitimação no âmbito local, na medida em que compreendeu que vários atores a percebiam como uma organização fechada e arrogante, contribuindo para a manutenção de um clima de hostilidade ao empreendimento e comprometendo a sua imagem na sociedade e no mercado. Essa mudança pode ser vista como uma tentativa de mediação, por

parte da empresa, da interação promovida com o meio no qual se situa e das demandas oriundas dele. Conforme indicou Bourdieu (1996; 1998; 2000; 2003), o funcionamento do campo social não é estável e vai sendo modificado ao longo do tempo. O processo de democratização mobilizou outros atores, sendo que a emergência e a conscientização sobre a questão ambiental tornaram-se aparentes nas discussões sobre os impactos (sejam positivos ou negativos, mensuráveis ou imensuráveis) ambientais, sociais ou econômicos, do empreendimento no Estado onde se concentram as atividades do empreendimento, modificando a lógica do campo social.

Assim, a dinâmica do campo foi reconfigurada para além das determinações do binômio Organização e Estado. Nessa relação, outros tipos de capitais passaram também a definir as propriedades do campo e as probabilidades de ganhos senão o capital econômico. Agora, o conjunto de relações sociais, as qualificações intelectuais e a competência técnica são traduzidos como reputação e exercem papel preponderante para o reconhecimento entre os atores e o estabelecimento de legitimidade entre as partes.

Ainda, a própria natureza das atividades do empreendimento, que exige grandes quantidades de insumos naturais e grandes quantidades de terras, passou também a ser compreendida pela organização como produtora de inúmeras implicações no âmbito local, representando um desafio a mais para o processo de gestão.

Um ponto analisado observado na fala dos gestores entrevistados foi o discurso em relação à questão ambiental. Aqui, o discurso, conforme as indicações de Spink & Frezza (2000), não se encontra descolado da prática social, embora, muitas vezes, no âmbito organizacional, o discurso seja divergente da prática. Segundo a análise das entrevistas, o discurso organizacional atual da sustentabilidade insere-se num discurso mais amplo, que é o da responsabilidade social corporativa. Essa concepção pode ser visualizada, por exemplo, quando o gestor de relações comunitárias, questionado sobre os impactos que a CELETEC causa no meio, disse que eles são minimizados e compensados,

para muito além daquilo que tem sido exigido legalmente. Na visão dos gestores entrevistados, as práticas de gestão socioambientais são a expressão do conceito de sustentabilidade. Em outros termos, o conceito de sustentabilidade ambiental das práticas organizacionais são elementos centrais da retórica da organização, que pressupõe o desenvolvimento de parcerias com diversos atores sociais a fim de promover a melhoria da qualidade de vida. Esse sentido foi expresso da seguinte forma:

Pelo próprio compromisso, pela própria visão de responsabilidade social da empresa, acreditamos que isto é feito em escala muito maior do que é exigido pelas condicionantes. E, nesse momento, a CELETEC utiliza todo um leque de ações que são demandadas principalmente pela nossa gerência para tentar atuar junto ao poder público para tentar o atingimento do bem-estar e a cidadania. Coisa que hoje está comprovadamente percebido que é impossível de ser atingido com iniciativas únicas da sociedade como um todo ou de empresas. Eu diria que a grande união de esforços é que leva ao atingimento de um patamar de sustentabilidade, mais no curto prazo, mas atuante... (Relato de entrevista – Gestor de relações comunitárias).

Um aspecto fundamental que permeia este discurso é o fato do empreendimento estar localizado próximo a regiões carentes. Para outro gestor entrevistado, essas comunidades foram crescendo e chegando perto da CELETEC e o contraste criado entre a coexistência de uma das maiores produtoras de celulose do mundo e as populações de baixa renda evidenciou a urgência de efetivação de esforços conjuntos para a reversão dessa desigualdade. Essa concepção é compartilhada com um outro gestor que acrescenta que o maior problema ambiental do mundo é causado pela pobreza, a falta de saneamento, a falta de serviços básicos, a falta de educação, etc. Para ele, quanto mais pobre o país e a região, maiores são os problemas ambientais e menor a conscientização

ambiental. Assim, o fato da CELETEC atuar naquela região criando uma cadeia de valor, investindo direta ou indiretamente, tem um efeito importantíssimo no meio ambiente que vai desde a conscientização até realmente a melhorias físicas no ecossistema.

O discurso da união de esforços e da realização de trabalhos conjuntos revela uma outra questão evidenciada na fala dos gestores. Para eles, a CELETEC não pode e não deve substituir o papel do Estado de principal responsável da promoção de índices de qualidade de vida satisfatória, ou, conforme alguns gestores, a organização não pode ser assistencialista. A apreensão da indissociabilidade entre a questão ambiental e a social e ainda a percepção da responsabilidade e da necessidade de intermediação nesse processo de maneira não assistencialista tem guiado a organização a desenvolver uma linha de ação trabalhando o social e o ambiental de forma conjunta. Assim, a retórica organizacional recente insere a sustentabilidade numa perspectiva mais ampliada, a da responsabilidade social. A estabelecer sua inserção na sociedade, a organização estudada passou a priorizar projetos voltados para a educação ambiental, por considerá-los elementos-chave na construção da cidadania que possibilitará o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Deve-se ressaltar que sentidos presentes na formação discursiva dos gestores são materializados por meio da construção de diversas práticas de gestão ambiental que servem de elemento mediador da relação entre a CELETEC e o meio sócio-ambiental.

5.3 As Práticas de Gestão Socioambientais da CELETEC: A Objetivação da Retórica

Para materializar a sua retórica ambiental, a CELETEC implementou um conjunto de práticas de gestão, incluindo aí o processo de certificação ISO 14001, programas de eco-eficiência e adoção de estratégias de marketing de relacionamento. A CELETEC é certificada pela ISO 14001 desde 1999 nas suas operações florestais, industriais e comerciais. Essa certificação informa que o empreendimento realiza avaliações sistemáticas

de sua gestão ambiental e possui uma política interna formalizada para o meio ambiente. Para os gestores, o fato de a organização ter essa certificação representa conformidade das práticas de gestão com as demandas ambientais e é sinônimo de uma relação harmoniosa com o meio ambiente.

Além de obter a certificação, a CELETEC vem, ao longo do tempo, investindo em pesquisas e práticas de silvicultura, manejo florestal e em tecnologias limpas de produção de celulose, seja para garantir competitividade e aceitação de seus produtos no mercado internacional, seja para atender às demandas de órgão de fiscalização ambiental ou, ainda, para tentar legitimar-se no âmbito local e responder às críticas que recebe.

A organização vem tentando reforçar e consolidar o seu status de *benchmarking* e referência de práticas ambientais baseadas em critérios de sustentabilidade e competitividade, seguindo a filosofia da eco-eficiência. A CELETEC faz uso dessas práticas ainda para rebater as críticas que recebe em referências aos impactos que as suas atividades, especialmente a monocultura do eucalipto, causam ao meio ambiente. O seu sistema de produção orienta-se pelos princípios da eco-eficiência e da excelência ambiental. A adoção desses princípios pressupõe a realização de investimentos em pesquisas para o desenvolvimento de práticas de produção que minimizem os impactos e reduzam o consumo de materiais, água e energia elétrica. Além da adoção de tecnologias, a CELETEC tem procurado monitorar a emissão dos efluentes, resíduos sólidos e odores típicos da indústria de celulose. Embora, a emissão desses últimos tenha diminuído ao longo do tempo, ela ainda incomoda a população vizinha à planta industrial. Para mitigar esse impacto ambiental, a CELETEC vem desenvolvendo esforços administrativos e realizando investimentos, como destacou um gestor entrevistado.

Hoje, os investimentos ambientais estão muito voltados para a questão do odor, que é uma questão característica de toda organização de produção de celulose do mundo. [...] os trabalhos que nós fizemos aqui em relação ao odor, hoje, é uma referência não só para o Brasil, mas para fora do Brasil (Relato

de entrevista – Gestor de meio ambiente e segurança florestal).

Apesar de todo o seu esforço gerencial na adoção dessas práticas de gestão ambiental, a CELETEC tem recebido severas críticas por parte da imprensa, movimentos ambientalistas, organizações não governamentais e da defensoria pública, especialmente no que diz respeito aos impactos da monocultura do eucalipto. Na tentativa de construir uma imagem positiva e demonstrar uma postura proativa em relação ao meio ambiente, a CELETEC tem procurado desenvolver projetos de monitoramento ambiental em parceria com renomadas universidades brasileiras e estrangeiras. Alguns exemplos expressivos dessas práticas de gestão são os projetos de manejo integrado que consideram diversos aspectos socioambientais, tais como: clima, solo, recursos hídricos e biodiversidade, bem como as suas inter-relações com as comunidades locais. Esse projeto tem produzido resultados que a organização estudada considera importantes para a manutenção ou melhoria da condição natural da relação solo-água-planta, bem como contribuem de maneira eficaz para a preservação da biodiversidade e dos recursos hídricos.

Associadas a essas práticas de gestão ambiental, a CELETEC tem procurado formular diversas estratégias de marketing na tentativa de consolidação de uma imagem corporativa que apresentava uma forte rejeição por parte da comunidade local. Essa rejeição, segundo Moreira (1992), serviu como elemento indutor de uma política de marketing, cujos propósitos são “vender” a imagem de uma organização promotora do desenvolvimento sustentável, aberta, transparente e sócioambientalmente responsável. Entre as estratégias utilizadas para a demonstração e a consolidação de uma imagem de organização comprometida com o social e o ambiental, a CELETEC passou a fazer maiores investimentos sociais na sua área de atuação direta e a fazer parte de diversos fóruns e entidades que discutem a inter-relação das organizações e o meio ambiente.

Entre algumas iniciativas que ilustram essa idéia podemos destacar que a CELETEC foi uma das primeiras empresas brasileiras a assinar a “Carta de

Princípios sobre o Desenvolvimento Sustentável”, da Câmara do Comércio Internacional; tornou-se membro do comitê executivo do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), da Federação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), entre outros, permanecendo até os dias atuais.

Na década de 1990, a CELETEC passou a realizar pesquisas para conhecer a imagem da organização para a sociedade local. Um dos questionamentos da sociedade local referia-se à sua postura de distanciamento no que diz respeito ao relacionamento social que vinha mantendo, considerada um pouco à margem da realidade do Estado. Além disso, a postura do passado de preservação de sua imagem em face às críticas e polêmicas geradas pela sua atuação, prejudicou sua imagem no âmbito local.

Assim, a percepção da necessidade de reversão de sua imagem de organização fechada e arrogante induziu a uma mudança de comportamento, na qual a CELETEC estaria disposta a lidar com as questões socioambientais de forma mais aberta e transparente e tornar-se parceira de diversos projetos sociais, visando assim, solidificar o discurso da sustentabilidade de suas operações.

Preocupada com o que a empresa chama de propagação de mitos criados no passado, com os discursos contrários e com as repercussões que isso cria para a sua imagem na sociedade e no mercado, a CELETEC, além dos investimentos em pesquisas e o desenvolvimento de parcerias com institutos de pesquisas renomados, vem desenvolvendo campanhas de comunicação para informar e envolver a comunidade com o eucalipto. Para tanto, a CELETEC vem participando mais ativamente de eventos e seminários, para divulgar a mensagem de que “o eucalipto é uma árvore sustentável, econômica, ambiental e socialmente”, que gera muitos benefícios para a sociedade. No ano de 2000, a organização lançou uma cartilha intitulada “Eucalipto - uma árvore amiga da natureza”, que foi distribuído em escolas, entre os produtores rurais, profissionais liberais e organizações não-governamentais (ONGs). A publicação trabalhou a mensagem do uso da madeira como uma alternativa

ecologicamente correta para manter o progresso e o bem-estar da comunidade, informando sobre a utilização comercial dessa espécie e o uso dela por outras empresas, bem como veiculou informações que, segundo os gestores, fossem capazes de desmistificar o imaginário local em torno da cultura do eucalipto, considerada pela comunidade como uma monocultura que produz fortes impactos ambientais dado o grande volume de água que ela demanda diariamente.

Uma outra iniciativa articulada pela CELETEC foi a sua aproximação com a comunidade local. Esse processo ocorreu após uma avaliação da percepção da imagem corporativa, cujos resultados sugeriram a abertura de um canal de comunicação permanente com a comunidade local e a realização de investimentos em educação. Nesse sentido, abriu-se um canal de comunicação direcionado especificamente para pequenos proprietários rurais e moradores das regiões situadas nos limites de seus plantios de eucalipto e reservas nativas. Esse programa prevê a realização de visitas dos produtores à planta industrial e/ou visita dos técnicos da CELETEC às comunidades. Essas visitas geraram troca de experiências entre os técnicos e os produtores, bem como facilitou o processo de comunicação entre eles. Por meio desse projeto, as populações do entorno do empreendimento, conheceram as instalações e os processos de produção e foram informadas sobre a importância técnica, econômica e socioambiental da CELETEC, para a região. Durante os últimos anos, a sua planta industrial tem recebido grupos de estudantes, de associações, representantes de ONGs e das comunidades, clientes, jornalistas, entre outros. Ao longo do ano de 2003, aproximadamente 9.000 pessoas conheceram as instalações do empreendimento e dessas, mais de 60 por cento eram estudantes. Os visitantes passam pelas várias etapas do complexo da CELETEC, conhecendo os canteiros de produção de mudas, a fábrica e o porto, além de assistirem a um filme institucional.

Outra ação mais recente de aproximação para o diálogo foi o estabelecimento, no ano de 2003, de um canal de comunicação regular com o fórum de ONGs ambientalistas do Estado onde se localiza. Nos

encontros, a CELETEC mostrou-se aberta a discutir os questionamentos referentes aos reflexos de sua ação sobre o meio ambiente, bem como reconheceu a sua coresponsabilidade nos incidentes que dificultaram o seu diálogo e integração com o governo e a sociedade civil.

Outra estratégia utilizada pela CELETEC é divulgar as suas ações no campo ambiental, econômico e social. Desde 1997, ela vem publicando relatórios socioambientais informando as suas ações e incluindo objetivos e metas socioambientais para o ano seguinte. No relatório de 2003, foi incorporada a verificação de uma terceira parte para dar maior credibilidade às informações disponibilizadas. Esse material tem sido distribuído para bibliotecas, institutos e centros de pesquisas. Uma outra iniciativa, que caracteriza a abertura do processo de comunicação da CELETEC foi a criação de um projeto para resgatar, de maneira estruturada, os principais eventos e contribuições da organização ao longo de sua história, por meio da pesquisa documental e dos depoimentos dos principais protagonistas.

Em suma, a organização vem tentando mediar a sua interação proferindo discursos e práticas de gestão que asseguram a eficiência do seu processo produtivo com a minimização dos impactos causados ao meio, tentando consolidar ainda uma postura de organização aberta e transparente no âmbito da filosofia da responsabilidade social corporativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim sendo, a proposta do trabalho foi analisar a atuação de uma organização levando-se em consideração a sua interação com o campo social. A partir daí, a gestão ambiental foi entendida também como produto da dinâmica estabelecida nessa inter-relação. Além de modelos e técnicas de gestão reconhecidos e exigidos no campo das organizações, outras posturas, práticas e discursos foram sendo construídos pela organização na busca da mediação do campo social.

Na gestão analisada como prática social, os discursos e as práticas de gestão são uma resposta mais próxima da ótima, dentro das limitações geradas

pelas lógicas e contradições do campo. A pesquisa revelou que a CELETEC vem desenvolvendo práticas para manter e melhorar o seu processo produtivo, para consolidar sua imagem de organização responsável com o meio social e ambiental, aberta e disposta a dialogar sobre essas questões. Então, ao mesmo tempo em que as novas posturas e práticas são construídas a partir da dinâmica estabelecida entre a organização e o meio ambiente, elas tentam modificar também a estrutura social. Portanto, pôde-se constatar conexões existentes entre um determinado contexto social e a estrutura e o comportamento de uma organização com relação a meio socioambiental.

Acredita-se que o presente trabalho, ao tomar como referência epistemológica os fundamentos da abordagem interpretativa, diferenciou-se dos diversos estudos organizacionais que procuram explicar o processo de gestão ambiental e a relação entre organizações e meio ambiente. Para tanto, ele considerou as contribuições advindas de alguns dos trabalhos que sugerem a adoção de modelos e práticas, sob uma perspectiva primordialmente técnica, aliadas às advindas dos estudos que indicaram a adoção de comportamentos ambientais similares reconhecidos e legitimados entre os participantes do campo, tendo em vista as pressões institucionais. Nessa pesquisa foram incorporadas também a dimensão simbólica e política do processo de gestão ambiental. O quadro teórico do trabalho tornou possível a integração dos níveis de análise organizacional, institucional e comportamental, abandonando-se os pressupostos da abordagem funcionalista, muito comum às pesquisas sobre gestão ambiental.

Não obstante, essa investigação apresenta algumas limitações. A abordagem metodológica de investigação suscita que os seus resultados são sempre interpretações das interpretações. Isso quer dizer que certas facetas da realidade estudada podem ter sido percebidas como relevantes, outras interpretadas como marginais ou acessórias, enquanto algumas podem não ter sido percebidas pelo pesquisador. Outro aspecto importante que merece ser destacado é o de que os

resultados desse trabalho referem-se a esse caso específico, não podendo ser objeto de generalizações para outras realidades diferentes dessa.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL-BNDS; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA-CNI; SERVIÇO BRASILEIRO DA APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE. **Pesquisa gestão ambiental na indústria brasileira**. Rio de Janeiro/Brasília, 1998.

BANSAL, P.; PENNER, W. Interpretations of Institutions: The Case of Recycled Newsprint. In: HOFFMAN; A. J. VENTRECA; M. J. (Ed.). **Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives**. Stanford University Press. Disponível em <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ford/confer/opne/chapt13.htm>. Acesso em: 15/10/2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. 2.ed. Campinas: Papirus, 1996.

_____. **O Poder Simbólico**. 3.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

_____. **O campo econômico**. Campinas: Papirus, 2000.

_____. **A economia das trocas simbólicas**. 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. New Hampshire: Heinemann, 1979.

BRITO, M.J. **Mudança e cultura organizacional: a construção social de um modelo de gestão de P&D na Embrapa**. São Paulo, FEA/USP. 2000.

- BRYMAN, A.; BURGESS, S. (eds). **Analysing qualitative data**. London, Routledge, 1994.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.
- DIMAGGIO, P. J. Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums. In: DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: Chicago Press, 1991. p. 1920-1940.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo : Atlas, 1995.
- GLADWIN, T. N; KENNELLY, J. J; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **The Academy of Management Review**, v.20, n.4. p. 874-907, Oct.1995.
- GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. Organizacional discourse: key contributions and challenges. **International studies of management & organizacional**. v.31, n.3, p. 5-25, 2001.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, 1995, p. 20-29.
- HART, S. L.; A Natural-Resource-Based View of the Firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p.986-1014, Oct.1995.
- HEMMATI, M. **Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability**. Before Deadlock and Conflict. London: Earthscan, 2002.
- HOFFMAN, A. J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n.4, p.351-371, Aug.1999.
- HUNT, C.B.; AUSTER, E.R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **Sloan Management Review**, v.31, n.2, p.7-18, winter 1990.
- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. **The Academy of Management Review**; v.20; n.4, p. 1015-1052, oct/1995.
- MAIMON, D. Responsabilidade ambiental nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e Natureza: um estudo para uma sociedade sustentável**. 2. ed. Fundação Joaquim Nabuco (PE). São Paulo: Cortez, 1998. p. 399-416.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational Environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1992.
- MILSTEIN, M. B.; HART, S. L. E; YORK A. S. Coercion Breeds Variation: the differential impact of isomorphic pressures on environmental strategies. In: HOFFMAN, A. J; VENTRECA, M. J. (Ed.). **Organizations, Policy and the Natural Environment: institutional and strategic perspectives**. Stanford University Press. Disponível em: <<http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ford/confer/opne/chapt6.htm>>. Acesso em: 15/10/2001.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7.ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.
- MORGAN, G. **Beyond method: strategies for social research**. California, Sage Publications, 1983.
- _____. **Research as an engagement: a personal view**. In: MORGAN, G. **Beyond method: strategies for social research**. Califórnia: Sage Publications, 1983, p. 11-18.
- MOREIRA, T. **Aracruz Celulose S.A.: investimento social e lógica empresarial**. Rio de Janeiro, UFRJ/ Instituto de Economia Industrial. 1992.

- PORTER, M. E.; LINDE, C. V. Green and competitive. **Harvard Business Review**, p. 120-134, Sep/Oct 1995.
- PURSER, R.; CHANGKIL, P.; ALFONSO, M.. Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm. **Academy of Management Review**, v. 20, n.4, p.1053-1089, Aug/1995.
- REED, M. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta. 1997.
- ROCHA, H.C. Formação econômica do Espírito Santo e sua lógica empresarial. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J.G. (Org.). **Inovações organizacionais e relações de trabalho**: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998.
- SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and social sciences. Teachers College Press, Columbia University, New York, 1991.
- SCHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo**: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992.
- SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p. 681-697, Aug/2000.
- SHRIVASTAVA, P. Castigated environment: greening organizational studies. **Organization Studies**, v.15. n.5, p. 705-726, 1995.
- SPINK, M.J.P.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M.J.P. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000, p. 41-62.
- SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. P. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000, p. 17-41.
- STARIK M.; MARCUS, A. Special research forum on the management of organizations in the natural environment: a field Emerging from multiple paths, with many challenges ahead. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.539-547, aug/2000.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.
- (Endnotes)
- 1 Tal levantamento foi realizado entre agosto e setembro de 1998, correspondendo às informações observadas em 1997 ou, em alguns casos, em 1996.