

## O DISCURSO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO PROATIVO NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

### *The Environmental Discourse in Organizations: an Analysis of the Proactive Context in Organizational Practices*

Paulo Henrique Martins Desidério<sup>1</sup>

Carlos Antonio Cardoso Sobrinho<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este artigo objetiva apresentar os elementos intrínsecos no discurso organizacional relacionados às estratégias socioambientais, observadamente a identificação de organizações que possuem atitudes proativas em suas práticas, conforme abordagem de Rohrich e Cunha sobre uma taxonomia para análise da gestão ambiental. Um comportamento proativo dependerá da aceitação endógena dos elementos participantes quando deparado com os projetos socioambientais. Diante desse contexto, a metodologia da pesquisa foi de caráter qualitativo e descritivo, com o levantamento teórico da temática socioambiental e da pesquisa documental para posterior análise de conteúdo. Em sequência, foram realizadas pesquisas no ciclo produtivo de tabaco, com o intuito de coletar as informações sobre os impactos nas interações organizacionais quando explicitam tais práticas em suas ações cotidianas, com a utilização de técnicas de coleta e análise de dados em uma instituição empresarial responsável pela manufatura do tabaco e classificada como proativa. Pela análise do conteúdo, buscou evidências de alguns objetivos não explicitados pelas organizações, como também de classificações inadequadas delineadas na proposta da pesquisa. Os resultados alcançados foram a identificação de características que coadunam com as formas distintas existentes nas ações organizacionais que possuem projetos ambientais e como a escolha proativa impacta em suas estratégias organizacionais.

**Palavras-chave:** responsabilidade socioambiental, discurso ambiental, práticas proativas.

#### ABSTRACT

This article presents the elements inherent in organizational discourse related to social-environmental strategies, looking at the identification of organizations that are proactive in their practices, as the approach of Rohrich and Cunha on a taxonomy for the analysis of environmental management. A proactive behavior will depend on acceptance of endogenous

---

<sup>1</sup> Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Brasil, Pós-graduação lato-sensu em Gestão Estratégica Tecnologia da Informação (MBA) pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, Brasil e graduação em Administração de Empresas pela Fundação de Ensino Superior de Itumbiara – FESIT, Brasil. Atuou no Grupo Algar por dez anos nas regionais do estado brasileiro de Minas Gerais em Itumbiara, Patos de Minas, Pará de Minas e na matriz em Uberlândia, MG, Brasil, como Analista Estratégico de Processos de Telecom. Contato: [phenrik@gmail.com](mailto:phenrik@gmail.com)

<sup>2</sup> Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Brasil, Pós-graduação lato-sensu em Comunicação e Marketing Empresarial (MBA) e graduação em Administração pela Universidade de Rio Verde – FESURV, Brasil. Professor efetivo do Instituto Federal Goiano, campus Iporá – IFGOIANO, Brasil, nas áreas de Gestão e Estudos Organizacionais. Contato: [hppinese@yahoo.com.br](mailto:hppinese@yahoo.com.br)

elements participants when faced with environmental projects. In this context, the research methodology was qualitative and descriptive, with the theoretical approach of social and environmental themes and documentary research for subsequent content analysis. In sequence, research has been done in tobacco production cycle, in order to collect information on the impacts on organizational interactions when explain such practices in their daily actions, with the use of techniques to collect and analyze data in an business institution responsible for the manufacture of tobacco and classified as proactive. Through the analysis of content, evidences about some unexplained objectives by the organizations were searched, as well as inadequate classifications outlined in the research proposal. The results were the identification of characteristics that are consistent with the distinctive ways in the organizational actions that have environmental projects and the impacted proactive choice in their organizational strategies.

**Key words:** environmental responsibility, environmental discourse, proactive practices.

## INTRODUÇÃO

A responsabilidade socioambiental como característica incorporada nas estratégias organizacionais remonta da década de 1970, em que práticas industriais com reflexos negativos no meio ambiente forçaram as empresas a adotarem medidas reparatórias para minimizar os impactos e compensar a sociedade com o atendimento de outras necessidades, em detrimento do que não conseguem eliminar em termos de impactos do seu processo produtivo.

Um apontamento de maior conscientização do consumidor sobre as consequências de seu consumo é levado como um dos fatores relevantes para uma mudança de postura das empresas, até então descompromissadas com os dejetos industriais no final do tubo. Esse comportamento foi instrumentalizado nas posturas gerenciais das organizações, principalmente ao fator competitividade, com viés de buscar projetos de reduções de custo apenas no limite produtivo da organização.

O aspecto da organização empresarial possuir diversos atributos sociais e os seus *stakeholders* objetivarem o bem comum, é relevante questionar quais as razões que justificam sua maior

premissa de prover o retorno aos acionistas, uma vez observadas as perspectivas de uma nova formação social, que propõe minimização do instrumentalismo como comportamento e busca de maior multidimensionalidade, visualizadas pelos novos atributos que consumidores exigem no momento de compra.

E na busca de uma transmissibilidade intencional para a temática socioambiental, o comportamento das organizações em garantir a reputação de sua imagem, com ações que focam suas atitudes para uma questão sustentável, pode distorcer o processo de conscientização, que deve estar imbricado nas ações dos atores participantes, pois com ações educativas e formas de treinamento sobre a questão ambiental pode estimular o exercício de suas ações na prática e possibilidades de reconhecê-las como valor (VALADÃO JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010).

Por esse aspecto, os integrantes da organização devem buscar as características relevantes que o modelo de negócio pode contribuir à minimização dos impactos ambientais de seus sistemas de produção, reconhecido que não há ações uniformes em todas as empresas, mas a consciência dos seus limites e

possibilidades de atuação de forma harmônica com o ambiente (OLIVEIRA; MACHADO, 2009).

O reflexo desta harmonia está contido em melhores resultados de comercialização e afinidade no relacionamento com grupos de consumidores, pela adoção de novos critérios de valor nas opções de escolha de produtos e serviços. Com isso, é questionado se os comportamentos empresariais são intencionais no encantamento de seus potenciais clientes pela adoção de algumas práticas ou se tais atitudes expõem seus valores endógenos.

Diante desse contexto, a pesquisa objetiva apresentar os elementos intrínsecos no discurso organizacional relacionados às estratégias socioambientais, observadamente a identificação das organizações que possuem atitudes proativas em suas práticas. Especificamente, será observado se as ações empresariais ocorrem conforme sua classificação, os motivos que as levam realizar projetos socioambientais e até que ponto são úteis às estratégias organizacionais.

A metodologia da pesquisa foi de caráter qualitativo, com o levantamento bibliográfico da temática socioambiental e pesquisa documental para coletar as informações sobre as intenções organizacionais quando explicitam tais práticas nas suas ações cotidianas. O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso em uma empresa que manufatura o tabaco situada no estado de Minas Gerais e classificada como proativa pelas dimensões da gestão ambiental apresentadas por Rohrich e Cunha (2004), como também o destaque que a organização atribui ao tema e as premiações recebidas como busca da validação de suas ações, que somam vinte e uma do período de 2007 a 2010 originadas de institutos, revistas, jornais,

entidades de classe e conselhos municipais.

Pela análise do conteúdo, espera-se levantar evidências de outros contextos e objetivos não explicitados pelas organizações no tratamento da questão socioambiental, como também identificar se há classificações inadequadas da proposta da pesquisa. Os resultados alcançados estão na identificação de características que corroboram com as formas distintas existentes nas ações organizacionais que possuem projetos ambientais.

No aspecto estrutural, a pesquisa abordará uma discussão introdutória da temática objeto da pesquisa, com posterior apresentação dos elementos inclusivos de estratégias socioambientais no escopo empresarial, das novas posturas gerenciais de comportamentos multidimensionais e como a consciência ambiental está inserida. Na seção seguinte, são apresentadas as características empresariais em ações proativas, preventivas e de controle na responsabilidade socioambiental. O próximo tópico apresentado é relacionado aos aspectos metodológicos sobre o levantamento teórico e de campo da pesquisa, com posterior análise e discussão dos resultados. Como fechamento são apresentadas as considerações finais da pesquisa e contribuições sobre a temática abordada.

## **1. A INCLUSÃO DAS ESTRATÉGIAS SOCIOAMBIENTAIS NO ESCOPO CORPORATIVO**

É possível que haja uma vasta justificativa sobre a discussão da razão de existência de uma empresa, por muitos caracterizados como a produção de bens e serviços necessários à sociedade, somados aos que defendem como sinônimo de modernidade e sedimentação do progresso social em termos de

materialidade e corroborado com a essência dos valores imbricados no paradigma social dominante citado por Egri e Pringfield (1996).

Com a difusão da preocupação ambiental relacionado à finitude dos recursos naturais pela sua exploração desproporcional, provocada pela inclusão consumista das demais partes da sociedade, amplia a necessidade de uma maior consciência que transpassa as questões ambientais e agrega os aspectos sociais na discussão, pelo impacto consequente de um sobre o outro e sua respectiva junção na conceituação socioambiental (NASCIMENTO, 2007). Inclusive podem ser ratificadas acentuadas cobranças às organizações empresariais que possuem como modelo de negócios produzirem produtos sustentáveis, e que “pecam” em seus sistemas produtivos, por vezes preocupados apenas com ações corretivas no final do processo.

Para um delineamento discursivo, é relevante observar os aspectos taxonômicos de práticas e percepções de algumas empresas quando trabalham com a gestão ambiental, com posturas proativas, preventivas e de controle (ROHRICH; CUNHA, 2009). Em corroboração, a introdução da temática socioambiental no contexto estratégico das organizações está contribuindo para um aprofundamento da discussão das práticas exercidas e seus impactos nos *stakeholders* (SILVA; MACHADO, 2009), além de certa reciprocidade competitiva na própria organização, pelo fato da preocupação de melhores métodos produtivos e de extração dos recursos naturais que contribuem nos resultados empresariais, seja por agregação de valor no produto e melhorias nas formas de produção e manuseio de seus componentes.

Tal contexto pode ser observado nos direcionamentos de ecoeficiência

como estratégia e um enfoque na produção mais limpa como diretriz nas ações dos funcionários de buscar melhores métodos de suas atividades em consonância com os impactos ambientais, em que o reforço contínuo desse comportamento provoca a sedimentação e posterior espontaneidade nos atos praticados.

O reconhecimento de que desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades da geração futura é importante para que uma consciência socioambiental possa ser construída e internalizada a todos os elementos participantes de uma sociedade, além da busca sinérgica do desenvolvimento econômico, social e ambiental como os pilares da interpretação sustentável (CLARO, CLARO; AMÂNCIO, 2005; CUOCO, TOSINI; VENTURA, 2006; OLIVEIRA; MACHADO, 2009; PAEHLKE, 2005; SILVA; MACHADO, 2009).

Em produtos com incremento tecnológico, são evidenciados diversos selos que representam algum aspecto inovador em redução do consumo de energia, reaproveitamento de materiais, insumos menos tóxicos e um apelo sustentável em seus processos produtivos. A perspectiva de os produtos serem compostos por insumos recicláveis e não danosos ao meio ambiente não é mais voluntário das organizações por uma consciência deliberada, mas por regulações exigidas nos mercados, por iniciativas sociais, como as apresentadas pelas certificações International Organization for Standardization (ISO) 9001, ISO 14001, Social Accountability (SA) 8000, Certificação Florestal do Conselho Brasileiro de Manejo Florestal (FSC) e Certificação de Produtos Orgânicos do Instituto Biodinâmico (IBD).

Dada às adequações regulatórias que as organizações precisam se adaptar torna-se importante uma reavaliação dos aspectos envolvidos no processo decisório e práticas cotidianas à nova realidade de mercado. A essa característica, pode-se incorporar o escopo do negócio com aderência a questões socioambientais por haver muitas linhas de negócios impactantes, seja na extração dos insumos para manufatura como nas demais fases da produção e da disponibilização ao mercado consumidor.

Por esse contexto, é comum encontrar muitas ações empresariais com as comunidades ligadas diretamente a algum elemento do seu negócio, na intenção de ser cíclico aos seus interesses e não apenas um ato filantrópico e altruísta.

As justificativas de que só podem ocorrer ações recíprocas caso a organização empresarial consiga a rentabilidade necessária para o lucro por meio de seu sistema não pode ser considerada como uníssona, pelo fato de coexistir diversos fatores complexos não controláveis pelas organizações que interferem aos seus objetivos.

Pela análise do ambiente externo, é importante ressaltar um entendimento de oportunidade como uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica e que ameaças podem impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008; SEILD, 2007). Ao ambiente interno é atribuído o reconhecimento das melhores práticas à realização de determinada atividade, com o foco de produtividade, ganhos em escala e otimizações nos processos.

Um processo estratégico é efetivo quando os ambientes externos e internos possuem sincronidade aos objetivos organizacionais, em que futuras

organizações buscam um delineamento com as tendências sociais em termos de perspectiva de consumo e a capacidade da empresa em atender a essas demandas.

Quando ocorrem mudanças nos padrões simbólicos dos *stakeholders*, as empresas se adequam para manterem a sinergia de interesses, principalmente em atividades que prejudiquem o bem-estar geral, comumente vivenciados em manifestações sobre poluição dos rios, da contenção de fumaças nas chaminés industriais, dos componentes tóxicos na fabricação de produtos, na erradicação de trabalho infantil e escravo, nas associações trabalhistas para uma remuneração mais justa, nas ações para um socioambientalismo e consumo mais consciente e sustentável, além da promoção de uma democracia ecológica (PAEHLKE, 2005; PORTILHO, 2010; RATTNER, 1999).

Essas iniciativas, em grande parte, derivam externamente e depois ocasionam uma reação interna, o que prejudica a empresa no tempo adequado de resposta em termos de ofertas ao mercado alinhados com as novas demandas. Com isso, a gestão possui papel importante na visualização e transformação dos requisitos apresentados pelo mercado, inclusive uma orientação à personificação de *portfolios* conforme as tradições locais de uma sociedade. Esse comportamento pode ser visto em diversos produtos com características regionais ofertados por multinacionais, o qual não exclui o viés da sustentabilidade pelas comunidades, algumas mais adiantadas na discussão e com uma maior seletividade de produtos e serviços, enquanto outras no início da validação de regulamentações e condições mínimas de qualidade a serem disponibilizados no mercado.

Diante disso, no próximo tópico apresenta-se um apontamento das novas posturas que os gestores enfrentam em

uma perspectiva multidimensional na tomada de decisões e como a consciência ambiental está inserida nesse processo como perspectiva de validação nas atividades empresariais.

## 2. AS NOVAS POSTURAS GERENCIAIS MEDIANTE UM COMPORTAMENTO MULTIDIMENSIONAL E DE CONSCIÊNCIA AMBIENTAL

O gestor com papel organizacional relevante consegue ser o difusor das diversas posturas estratégicas identificadas nos planos empresariais, principalmente quando é o elo relacional entre a empresa e os *stakeholders* e a contínua construção dessa relação requer flexibilidade e adaptação a novos contextos. Para Silva (2008, p. 28), o “processo de aprendizagem de gerentes é multidimensional porque abrange uma dimensão objetiva e uma subjetiva da prática gerencial”. O autor destaca que esse processo é multifacetado e complexo, em que “[...] as perspectivas de aprendizagem social podem contribuir para ampliar o nível de compreensão sobre o contexto e os fatores que influenciam a aprendizagem dos gerentes” (SILVA, 2008, p. 29).

Em complemento, Silva (2008) destaca que o processo de aprendizagem ocorre no momento em que uma experiência vivenciada por uma pessoa leva a fazer associações com seus pressupostos, crenças, valores e conhecimentos, que posteriormente formará um quadro de referências. Na contextualização apresentada por Giddens (1978) e abordada por Silva (2008), de que o homem não consegue se adaptar ao mundo material, o que provoca uma interação de domínio e, por consequência, geram modificações contínuas e recíprocas, em muitos aspectos

desproporcionais pela interferência humana, pode ocasionar um processo de avaliação das consequências de ações atuais e futuras.

Por esse contexto, as decisões gerenciais não abrangem apenas as características técnicas inseridas nas atribuições do cargo, mas também as consequências sociais e políticas, se relacionadas aos elementos externos da estrutura empresarial. Enriquez (1997) destaca a razão instrumental dissociada da paixão no convívio social que saciamente comemora a transformação dos “seres humanos” em “seres técnicos”, pela duologia produtores-consumidores transfigurados em mercadorias e ancorada na perversidade como forma privilegiada dessas relações.

Outro aspecto importante de relacionar uma postura gerencial e a estratégia adotada pela organização sobre atitudes de responsabilidade social é o da abordagem das três ondas destacadas por Schommer e Rocha (2007), sendo a primeira ligada à filantropia, em sequência a do investimento social privado e, a terceira onda relacionada à gestão socialmente responsável como macro estratégia de gestão. Esta última onda é importante na relação com o enfoque gerencial que as organizações atribuem à questão socioambiental, não como um estágio a ser alcançado, mas como uma postura contínua de reflexão das ações, decisões e atitudes, além de uma busca de aprimoramento de práticas nos processos empresariais. No entanto, é identificado que a maior parte das empresas brasileiras situa-se na primeira onda com a prática de investimentos em ações sociais, doações e voluntariado (SCHOMMER; ROCHA, 2007).

Na abordagem das diferentes posturas sobre o tema socioambiental, Schommer e Rocha (2007) destacam as diferentes visões identificadas nas organizações: a liberal, voltada ao

contexto da responsabilidade das empresas em gerar lucros para os acionistas; a crítica, por não acreditar que as organizações empresariais não conseguiriam promover um desenvolvimento sustentável sem alterações profundas e opostas ao sistema estabelecido; e a política, pelo pressuposto de que as pessoas, instituições e sociedades transformam-se e são transformadas, as empresas precisam ser pressionadas politicamente no que devem ou não fazer em relação à gestão.

Com as estratégias de decisões orientadas à forma de conduta dos princípios e práticas empresariais, é comum que gestores se deparem com dualismos decisórios sobre caminhos que são divergentes às suas convicções, mas em benefício do sistema inserido. Novas tecnologias de gestão, como a governança corporativa, são caminhos propícios para minimizar conflitos entre as organizações e seus *stakeholders*, no caso supracitado, os seus gestores e funcionários.

Diante desse contexto, a formação de uma consciência socialmente responsável depende do nível de interação que a organização faz na criação de valor aos seus funcionários, sendo o intermédio desse processo de educação seus gestores. A apresentação de Machado Filho e Zylbersztajn (2003) de que reconhecer valor em atitudes empresariais pelos consumidores pode ser um representativo desejo estratégico, principalmente quando faz transparecer que suas decisões baseiam-se em dimensões legais, respeito pelas pessoas, percepção das comunidades e meio ambiente. Por isso, se a educação socioambiental provida a todos os membros da organização possuírem lastro de credibilidade, haverá chances da liderança conseguir aderência às propostas de projetos nessa temática.

Contudo, muitos traços gerenciais nas organizações devem estar alinhados com suas estratégias e as formas relacionais com o ambiente externo envolvido direta ou indiretamente (FARJOUR, 2007). Por esse aspecto, pode ser apresentado que, se as características empresariais de posicionarem como proativas, preventivas e de controle na responsabilidade socioambiental podem ser intencionais, como apresentado em seguida, é importante identificar como as organizações tratam isso internamente em suas ações cotidianas e como se dá essa aderência com todos os elementos participativos.

### **3. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS EM AÇÕES PROATIVAS, PREVENTIVAS E DE CONTROLE NA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

O apontamento de diferentes posturas empresariais sobre políticas ambientais podem ser motivadoras de divergentes apresentações sobre suas ações e comportamentos. Como pontos de consideração, o enfoque das organizações em sedimentar nos seus textos estratégicos e práticas de seus gestores a relevância que posturas proativas sobre uma consciência socioambiental contribuem fortemente à sua replicação em suas estruturas organizacionais, principalmente à garantia de uma consciência sobre os caminhos a serem percorridos à perenidade do negócio, que por ser reflexo das expectativas sociais, é desafiador e a mesma deverá buscar uma relação harmoniosa dos interesses subjacentes a todos os atores envolvidos, inclusive o meio ambiente.

Na proposta de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no contexto brasileiro, Rohrich e Cunha (2004) apresentaram por meio da classificação de *clusters* a identificação de

comportamentos existentes nas organizações pela análise das variáveis relacionadas à gestão ambiental, como proatividade; prevenção para a comunidade; prevenção para a formalização; prevenção para o crescimento; cadeia de prevenção; e controle.

Como primeiro agrupamento, foi identificado o grupo proativo com as características ambientais mais elevadas, no contexto de proatividade de efetuarem análises dos possíveis impactos sociais de suas atividades e a divulgação de suas práticas na sociedade. O segundo grupo, o preventivo, efetua análises mais discretas em termos de proatividade, com avaliação de possíveis impactos de suas decisões em termos de minimizá-las, além de exigir menos de seus fornecedores em termos de características ambientais. O último grupo analisado, o de controle, possui um comportamento mais reativo às situações apresentadas, não contendo, em muitas situações, especialistas na área socioambiental e possui práticas mais simples a essa área (ROHRICH; CUNHA, 2004).

A escolha desta pesquisa, em observar o contexto proativo nas práticas organizacionais, dentre a taxonomia proposta por Rohrich e Cunha (2004), buscou analisar os itens que compõem o fator proatividade e elementos norteadores de uma tomada de decisão, como exemplo o tratamento de resíduos e efluentes, a participação da alta gerência na gestão empresarial, a influência na formulação de estratégias e programas de educação ambiental.

Diante da contextualização dos grupos e suas classificações, é relevante citar não haver um parâmetro de enquadramento dos modelos de negócios existentes no mercado, em que determinados nichos podem afetar mais intensamente o meio ambiente do que

outro, no qual essa característica não refletirá necessariamente em ações mais proativas por essas empresas. Em muitos aspectos, dependerá da percepção que a sociedade possui mediante os comportamentos realizados e o quanto aquele negócio afeta a harmonia da comunidade inserida.

O comportamento que pode ser mais identificado em práticas empresariais sobre a política socioambiental se direciona ao de controle, principalmente quando relacionadas a obrigações legislativas e reguladoras que obrigam uma adaptação da estrutura para o cumprimento das normas que garantem o seu funcionamento (ROHRICH; CUNHA, 2004). No entanto, iniciativas de organizações empresariais em transpassarem as ações voltadas apenas a tecnologias de controle para algo mais proativo demonstra maior intensificação, seja na busca de certificações e premiações que ratificam um reconhecimento de suas práticas como na pesquisa por tecnologias mais limpas e processos com menor impacto ambiental.

#### 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A identificação dos comportamentos e atitudes pelo corpo gerencial da organização pode ser apresentada pela observação de suas ações. No contexto proposto pela pesquisa, de identificar a classificação proativa de uma organização e posterior análise de uma organização empresarial com esse perfil, torna-se necessário efetuar uma identificação dos atores elementos da amostragem à realização da entrevista conforme as categorias estabelecidas na pesquisa. O referencial teórico que serviu de extração das categorias citadas foi o estudo de Rohrich e Cunha (2004), na identificação de *clusters* com tais posturas e por uma



perspectiva das dimensões da gestão empresarial.

Pelo contexto levantado pelos autores nas dimensões da gestão empresarial, o estudo deixou como ponto de partida para futuras pesquisas a compreensão das decisões empresariais em alocarem-se em determinados elementos, sejam proativos, de prevenção e de controle, o qual instigou neste trabalho uma busca para compreender as razões para uma decisão sobre a política socioambiental.

Por esse aspecto, foram identificadas as dimensões da gestão ambiental apresentadas por Rohrich e Cunha (2004) e, a *posteriori*, efetuado um mapeamento para posterior comparabilidade com as características das instituições empresariais cadastradas em uma entidade civil que possui como associados as indústrias situadas em um distrito industrial do estado de Minas Gerais.

**Quadro 1:** Dimensões da Gestão Ambiental

FATOR	ITENS
Proatividade	Tratamento de resíduos e afluentes
	A alta gerência participa da gestão empresarial
	Autoridade formal para realizar mudanças que considerar necessárias
	Influência na formulação de suas estratégias
	Programa de educação ambiental
Prevenção para a Comunidade	Pesquisa a opinião da comunidade local / impactos sociais
	Área de gestão ambiental formada por especialistas ambientais
	As práticas ambientais da organização são divulgadas à comunidade
Prevenção para a Formalização	Área de gestão ambiental formula relatórios periódicos
	Programa para prevenção de acidentes ou impactos ambientais
	Há um programa sistemático de auditorias ambientais
Prevenção para o Crescimento	Orçamento anual específico para as atividades de gestão ambiental
	Gestão ambiental participa da adoção de inovações tecnológicas
	Gestão ambiental influencia decisão de compra de seus consumidores
Cadeia de Prevenção	Exigências a fornecedores em relação às características ambientais
	O desempenho ambiental é divulgado para todas as demais áreas
Controle	A empresa monitora os níveis de poluição liberados
	Cumpe as legislações relativas ao meio ambiente e cabíveis ao seu setor
	Gestão ambiental possui envolvimento com produção e manufatura

**Fonte:** Adaptado de Rohrich e Cunha (2004).

O enfoque de buscar ações proativas foi considerado como os limites da pesquisa, o que pode ser importante para futuros trabalhos identificar os motivos de empresas que se situam nos elementos preventivos e de controle apresentados pelos autores citados.

Como metodologia de pesquisa, é apresentada a abordagem qualitativa, que em um primeiro momento efetuará o levantamento das organizações conforme as dimensões da gestão ambiental. A delimitação da pesquisa de campo será em consonância com a acessibilidade aos dados disponibilizados pelas instituições empresariais relacionados às suas políticas socioambientais e as premiações por elas apresentadas. Definido o recorte da escolha da organização objeto do estudo, foram pesquisadas organizações por meio de uma entidade sem fins lucrativos que reúne cento e vinte empresas pertencentes a um distrito industrial no estado de Minas Gerais.

A proposta está na identificação de empresas com estruturas de gestão ambiental e que possuam responsáveis por essa atribuição, com o objetivo de realizar uma análise de suas ações com questões direcionadas a classificação de suas empresas como proativa, preventiva e de controle, com a delimitação de uma entidade empresarial com a caracterização proativa.

O escopo da pesquisa se norteou pelos fatores e itens identificados nas dimensões da gestão ambiental apresentados por Rohrich e Cunha (2004), no qual são identificados os conteúdos disponibilizados pela instituição empresarial objeto do estudo, para posterior observação de frequência e relação com os fatores que caracterizam proatividade quando se trata de responsabilidade socioambiental.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo é possibilitada pelos textos escritos identificados na pesquisa de campo e que a representação, a unidade de amostra e sua divisão de análise dependerão do problema de pesquisa, como também determinará o referencial de codificação e do sistema de categorias.

Um aspecto importante a ser considerado em uma pesquisa está no pesquisador estabelecer previamente um plano de análise e estar ciente que há limitantes para os dados obtidos e, pelo processo analítico, avaliar se possui elementos suficientes para efetuar algumas generalizações e, caso considere insuficiente, apontar probabilidades de ocorrência (GIL, 2002).

Sobre a abordagem de Soares e Valadão Júnior (2008, p. 376), a análise do discurso tentará identificar alguns elementos sobre as faces que a responsabilidade socioambiental das empresas observadas mostra e as que ela esconde, por muitas considerarem como um "novo imperativo para sobrevivência das organizações". Por esse contexto, a discussão será importante sobre o quão está arraigado o compromisso empresarial às causas sociais e ambientais.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A intenção de uma reciprocidade na relação empresa-sociedade pode ser o motivador de diversas ações institucionais, principalmente em sua validação como entidade. Nas organizações empresariais pode estar intrínseco um senso de cobrança mais enfático do que outras entidades sociais, em muitas situações pelos impactos que provocam na interação de extração de recursos naturais do meio ambiente para transformá-los ou dos resíduos e consequências que

provocam com sua manipulação e consumo.

Na abordagem apresentada por Rohrich e Cunha (2004), de que podem ser identificados estágios de comportamentos empresariais na temática responsabilidade socioambiental, a referida pesquisa buscou abordar, pelos critérios adotados dos autores, na identificação de uma empresa com atuação proativa em suas ações com mudanças nas posturas dos atores participantes no processo produtivo organizacional, incluindo funcionários, fornecedores, distribuidores, governos e entidades públicas regulatórias.

Por uma escolha baseada em empresas pertencentes em um distrito industrial e cadastrados em uma entidade sem fins lucrativos no estado de Minas Gerais, foi escolhida uma organização que atua na indústria de tabaco e possui ações socioambientais declaradas em seu balanço social.

A pesquisa na empresa objeto do estudo buscou a abordagem da discussão sobre a taxonomia para análise da gestão ambiental em um contexto proativo e com a proposição de identificar as seguintes categorias: 1) Ações socioambientais proativas; 2) Motivos para realizar ações socioambientais; 3) Os benefícios estratégicos às empresas com tais atitudes proativas na questão socioambiental e como os atores envolvidos se inserem.

Um fato relevante do recorte da pesquisa é que sua base se fundamenta na responsabilidade socioambiental com a deparação de uma empresa com posições proativas ao tema e, contraproducente, seu *portfolio* de produtos gera polêmica do ponto de vista social e situações hostis quanto à sua validação tanto aos envolvidos diretamente em sua cadeia de operações quanto os indiretos pela interação com a organização e seus consumidores.

A companhia apresenta determinado posicionamento sobre os seus produtos, com certo reconhecimento dos riscos à saúde que os mesmos proporcionam. No entanto, apresentam a realização de esforços em pesquisas para desenvolver o processo produtivo e a composição dos itens de seus produtos para minimizar os riscos aos consumidores. Destacam que essa postura é disseminada por toda a organização.

O relato mostra um reconhecimento da empresa sobre os danos que seus produtos podem causar e, pela prerrogativa do livre arbítrio das pessoas em decidir ou não fumar, aplica a imparcialidade na questão da escolha do consumo do cigarro. Esse aspecto apresenta não apenas um posicionamento da empresa diante de um produto com implicações à saúde das pessoas, mas também na apresentação que a melhor forma de evitar esses danos é o não consumo de seus produtos.

Não fica explicitado quais são as implicações patológicas nos seres humanos consumidores de seus produtos, inclusive questionadas pela empresa no contexto de epidemiologia que, conforme evidenciação da empresa, não há uma correlação dos efeitos de diversas doenças com o consumo de cigarro.

Outro aspecto de observação da empresa é o destaque ao tópico Sustentabilidade nas opções de acesso ao público. Um dos pontos enfatizados pela empresa é a sua participação no Pacto Global, em que a mesma apresenta essa postura como uma decisão já embasada na tradição da organização em projetos socioambientais. Nessa perspectiva, a mesma apresenta o seu instituto caracterizado como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e destacada a frase Educação para o Desenvolvimento Humano Sustentável.

No contexto de ações socialmente responsáveis e por ser caracterizado como uma OSCIP, o instituto direciona seus esforços para formar jovens empreendedores rurais através da educação e formação de competências para o desenvolvimento sustentável na área rural. É enfatizada pela instituição a conquista de prêmios ligados às suas ações, provenientes de entidades do setor públicos, instituições de comunicação, órgãos internacionais e entidades de classe.

Sobre sustentabilidade, o instituto procura repassar conhecimento aos jovens sobre métodos produtivos mais eficazes e com menor impacto ao meio ambiente. Essa premissa também pode ser identificada, o que denota como investimento social corporativo.

Um ponto evidenciado pela instituição é a política de créditos de carbono, o qual demonstra via relatórios anuais os resultados de suas ações para minimizar os Gases de Efeito Estufa (GEE), o qual deixa destacado o investimento da empresa na exploração de suas florestas renováveis para extração da lenha utilizada principalmente na secagem do fumo. Conforme apresentado por Cuoco, Tosini e Ventura (2006), a conquista de créditos de carbono com a implementação de mecanismos de desenvolvimento limpo deve ser direcionado ao desenvolvimento sustentável e que gere os benefícios sociais propostos.

Outro ponto identificado é sobre a regulamentação que a empresa, principalmente as que são ligadas ao processo de comunicação com os clientes em termos de propaganda e as resoluções delineadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

O setor tabagista, nos momentos atuais, possui obstáculos de inserção no mercado, principalmente por estar relacionado a elevados gastos públicos em

sistemas de saúde devido ao seu consumo, e que pode ser acentuado por diversos produtos ofertados no mercado não terem controle em sua distribuição e comercialização, advindo de contrabandos fronteiriços.

É evidenciado que esses produtos não controlados no país e de origem não rastreada possuem má qualidade no processo produtivo, no manejo dos insumos e em programas de controle de qualidade, o que eleva o risco de saúde com o consumo desse produto e contribui para uma imagem negativa às empresas tabagistas estabelecidas e regulamentadas pela legislação no país de instalação e que possuem programas de melhoria na manipulação e fabricação do fumo em suas unidades industriais.

O comportamento da empresa analisada de apontar as iniciativas de pesquisa no desenvolvimento de processos mais eficientes no manejo dos insumos e em sua industrialização apresenta uma proatividade nas práticas ambientais, conforme abordado por Rohrich e Cunha (2004), sem deixar de observar o atendimento à legislação que é densa nesse segmento, o qual mostra também uma postura preventiva e de controle.

## **5.1 – O PROGRAMA EMPREENDEDORISMO DO JOVEM RURAL COM PROPOSTA AO DESENVOLVIMENTO HUMANO SUSTENTÁVEL**

A organização em pesquisa apresenta no seu instituto um programa em aberto para o incentivo ao empreendedorismo na área rural com foco nos jovens agricultores. É apresentado que o objetivo está na formação complementar à educação formal, com o intuito de prover competências na identificação de oportunidades na agricultura familiar. Não é evidenciado se a organização busca uma formação de

potenciais fornecedores de matéria-prima para seus produtos, no caso o fumo, mas um objetivo amplo sobre o auxílio no provimento de sustentabilidade a agricultores familiares.

Dentre os projetos de incentivo ao programa de agricultura familiar, o mais recente objetiva valorizar e reconhecer trabalhos acadêmicos com a promoção de um concurso de monografias com o tema sustentabilidade no campo com o intuito dos estudantes apontarem sugestões construtivas no meio rural brasileiro.

O incentivo a projetos sociais ligados ao campo e à formação educacional é percebido em programas concluídos pela instituição, como os de preservação florestal, erradicação de mão-de-obra infantil na área rural, do manejo de hortaliças em instituições de ensino e um de especial objetivo de reavaliar valores nos jovens pela perspectiva do paradigma do desenvolvimento humano, do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), em que são abordados comportamentos dos jovens perante o fumo, do álcool e das drogas.

Com a proposta de fortalecer o desenvolvimento do pensamento empreendedor nos jovens que convivem no meio rural, não é destacada a intenção de uma sedimentação de permanência desses jovens no campo, ou até minimizar o êxodo rural com o intuito de aliviar a quantidade de pessoas sem oportunidades de emprego nos grandes centros urbanos que, em grande parte, se deslocam para regiões com mínimas condições de qualidade de vida, comumente citadas como favelas e entornos ocupacionais.

## **5.2 – OS REFLEXOS E INFLEXOS DA POSTURA PROATIVA AOS ATORES ENVOLVIDOS DA CAUSA SOCIOAMBIENTAL**

A abordagem de Sanches (2000) de que a ação proativa não é restrita apenas à

gestão do meio ambiente, mas de uma tendência que está emergindo na administração em geral e com impactos em toda a estrutura organizacional. Pela observação das cadeias de operações, tal estratégia envolve todos os parceiros para conseguir aderência e sucesso das ações projetadas pela elo mais forte da cadeia que comumente é a organização manufatureira.

Pelo observado da empresa em análise e de seu último projeto de responsabilidade ambiental, se direciona à questão do incentivo empreendedores dos jovens agricultores e, conforme apresentado nesta análise dos resultados, não se percebe projetos ligados à saúde. No contexto dos atores participantes da produção tabagista, pode ser identificado no Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco (SINDTABACO) uma linha de segurança e saúde do produtor, como também de orientações para uma colheita segura.

Na apresentação da Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA) sobre a cadeia produtiva do tabaco, é destacado um envolvimento de mais de 2,5 milhões de pessoas na safra 2008/2009, de acordo com informação destacada. É enfatizado sobre a importância social do processo de fumicultura, com direcionamento à redução do desemprego e que a associação apresenta como uma das preocupações mundiais.

Outro aspecto apresentado é sobre o recolhimento de impostos, citado pela entidade como expressivo para o país. No entanto, não há indícios se o reconhecimento destes tributos contribuem aos programas públicos de conscientização e tratamento dos consumidores de produtos tabagistas que, em algumas situações, podem ser conflituosas em termos de interesse da aplicação dos recursos.

**Tabela 1:** Importância social da fumicultura brasileira

FUMICULTURA BRASILEIRA - IMPORTÂNCIA SOCIAL				
SAFRA: 2008/2009				
DESCRIÇÃO	EMPREGOS		TOTAL	%
	DIRETOS	INDIRETOS		
Lavoura	1.050.000		1.050.000	41,7
Indústria	30.000		30.000	1,2
Diversos		1.440.000	1.440.000	57,1
<b>TOTAL</b>	<b>1.080.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>2.520.000</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptado de Associação dos Fumicultores do Brasil (2011).

O destaque da associação de que todo o ciclo de produção tabagista possui uma relevância social empregatícia e expressiva participação na receita tributária do país pode, implicitamente, propor uma discussão sobre os elementos integrantes desta cadeia produtiva, em que decisões políticas e de opinião pública devem ser bem mais amplas à uma conscientização inibidora de consumo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca da pesquisa por evidências dos comportamentos organizacionais quanto à taxonomia para análise da gestão ambiental em um contexto proativo pode ser considerada apresentada nas informações apresentadas publicamente pela organização.

Pela análise dos conteúdos investigados, foi verificada a postura proativa para as questões de sustentabilidade e de responsabilidade social, o que a empresa deixa registrado no seu instituto, também considerado uma OSCIP, pelos prêmios conquistados por seus projetos.

A preocupação da organização de apresentar uma conduta sustentável em seus processos pode ser evidenciada como consistente no histórico de suas ações pela disponibilização à sociedade nos meios de comunicação da

organização, com maior ênfase os dados disponibilizados, tratado como argumento da empresa de que todas as informações necessárias para esclarecimentos de dúvida se encontram no portal da companhia.

Com o levantamento efetuado, foi verificado um lapso nas questões de saúde pública, apesar da organização respeitar todas as regulamentações dos órgãos responsáveis em termos de restrições propagandísticas e veiculação das informações de advertência ao consumo de seus produtos. Não foi identificada também alguma disposição para minimização dos efeitos adversos contidos nos produtos de tabaco, tendo como ressalva o que a empresa cita que algumas derivações químicas do produto são ocasionadas pela própria característica do insumo principal do seu processo produtivo que é o fumo.

No que se refere às ações empresariais ocorrerem conforme sua classificação ficou constatada que a disposição da empresa em internalizar a temática socioambiental e a consistência dos seus programas ao longo do tempo, como também as premiações estabelecidas corroboram na postura proativa quanto às dimensões da gestão empresarial, destacado o foco na atualidade do programa de formação empreendedora.

Com relação aos motivos que levam as organizações à realização de

projetos socioambientais, pode ser até conveniente dizer que as atitudes da organização em estudo sejam, em parte, como uma reparação às consequências do consumo de seus produtos pela sociedade, mas essa perspectiva não condiz com o perfil dos programas apoiados pela organização. A preocupação na qualidade dos processos produtivos, do apoio em negócios sustentáveis e a formação educacional em programas empreendedores na agricultura familiar pode ser um atenuante nas consequências do uso de seus produtos.

A importância e utilidade das dimensões da gestão ambiental nas estratégias organizacionais podem ser consideradas válidas por minimizar riscos ao negócio, em termos regulatórios e de hostilidade pela sociedade sobre o ramo do negócio inserido pela organização, em muitos aspectos ponderados sobre a relevância por um contexto amplo de benéficos e prejuízos.

Na questão do discurso e intencionalidades com práticas proativas

na responsabilidade socioambiental, a realização pela empresa do programa de incentivo ao jovem empreendedor rural pode estar em uma tentativa de diversificar o modelo produtivo na agricultura familiar que, basicamente, formam o ciclo produtor de fumo e contém os maiores fornecedores da indústria de tabaco.

Diante desse contexto e conforme informações apresentadas pelo Programa Nacional de Diversificação em Áreas Cultivadas com Tabaco do Ministério de Desenvolvimento Agrário há dificuldades dos pequenos agricultores na garantia de renda apenas com a produção de fumo em suas propriedades, devido aos altos custos envolvidos no cultivo e intensa mão-de-obra envolvida. Esse fator poderia desestimular a continuidade da produção de fumo por esses produtores, o que estrategicamente não é benéfico à indústria tabagista.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL. **Importância social da fumicultura brasileira.** Disponível em <[http://www.afubra.com.br/principal.php?u\\_id=1&i\\_id=1](http://www.afubra.com.br/principal.php?u_id=1&i_id=1)>. Acesso em 21/04/2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Programa nacional de diversificação em áreas cultivadas com tabaco.** Disponível em <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/projetosespeciais/2308129>>. Acesso em 21/01/2011.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendemos sustentabilidade em sua plenitude. Análise de fatores que influenciam a interpretação do conceito. In: XXIX ENCONTRO ANPAD, 2005, Brasília. **Anais ENANPAD.** Brasília: 2005. CDROM.

CUOCO, L. G.; TOSINI, M. F. C.; VENTURA, R. C. F. Carbono social: desenvolvimento sustentável via mecanismo de desenvolvimento limpo? In: XXX ENCONTRO ANPAD, 2006, Salvador. **Anais ENANPAD.** Salvador: 2006. CDROM.

- EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: Clegg, S.R.; Hardy C.; Nord, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 363-399, 1998.
- ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 6-17, 1997.
- FARJOUR, M. The end of strategy? **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, p. 197-201, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSTAJN, D. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**. Série de working papers - working paper nº 03/024. Disponível em <[www.ead.fea.usp.br/wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers)>. Acesso em 04/01/2011.
- NASCIMENTO, L. F. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. In: XXXI ENCONTRO ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2007. CDROM.
- OLIVEIRA, R. L.; MACHADO, A. G. C. Gestão ambiental empresarial: estudo de casos em empresas líderes do setor supermercadista e de refrigerantes. In: XXXIII ENCONTRO ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais ENANPAD**. São Paulo: 2009. CDROM.
- PAEHLKE, R. Sustainability as a bridging concept. **Conservation Biology**, v. 19, n. 1, p. 36-38, 2005.
- PORTILHO, F. Consumo "Verde", Democracia Ecológica e Cidadania: possibilidades de diálogo? Disponível em <<http://www.rubedo.psc.br/Artigos/consumo.htm>>. Acesso em 03/08/2010.
- RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente e Sociedade**, v. 5, p. 233-240, 1999.
- ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 81-97, 2004.
- SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.
- SEILD, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.
- SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 26-52, 2008.
- SILVA, J. C.; MACHADO, A. G. C. Gestão ambiental sob as perspectivas estratégica e institucional: estudo de casos no setor sucroalcooleiro. In: ENCONTRO ANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais ENANPAD**. São Paulo: 2009. CDROM.
- SINDICATO INTERESTADUAL DA INDÚSTRIA DO TABACO. **Responsabilidade e importância social da indústria do tabaco**. Disponível em <<http://www.sinditabaco.com.br/?link=social>>. Acesso em 21/04/2011.
- SOARES, R. C.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. As faces que a responsabilidade sócio-ambiental mostra e as que ela esconde. **Revista Alcance**, v. 14, n. 3, p. 375-384, 2008.



SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F. C. C. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: ENCONTRO ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2007. CDROM.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; OLIVEIRA, A. C. M. Responsabilidade socioambiental e integração: o caso Cargill Agrícola S/A – complexo industrial de Uberlândia-MG. **Revista Alcance**, v. 17, n. 1, p. 34-47, 2010.