XXIII SIMPEP
SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
09, 10 e 11 novembro 2016
Gestão de Operações em Serviços e seus Impactos Sociais

ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DO RELACIONAMENTO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO AMBIENTAL: CONTEXTUALIZAÇÃO COM CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG

RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS - raquellazzarini@hotmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - RIBEIRÃO PRETO

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

Resumo: *O PRESENTE TRABALHO APRESENTA UMA REVISÃO SOBRE A CLASSIFICAÇÃO DA GESTÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS EM DIFERENTES NÍVEIS DE MATURIDADE BUSCANDO RELACIONAR OS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA ÁREA AMBIENTAL COM A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. PRETENDE-SE ESTTIMULAR EMPRESÁRIOS A REFLETIREM ACERCA DO NÍVEL EVOLUTIVO EM GESTÃO AMBIENTAL NO QUAL AS ORGANIZAÇÕES PODEM ESTAR INSERIDAS E O PLANEJAMENTO DE AÇÕES A SEREM TOMADAS PARA QUE A DIMENSÃO ECOLÓGICA SEJA ASSIMILADA AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL, HAVENDO ASSIM, UM ALINHAMENTO ENTRE OS SETORES EMPRESARIAIS. COM BASE EM UMA REVISÃO DA LITERATURA DE DIVERSOS AUTORES, PROPÕE-SE A CONSTRUÇÃO DE QUADROS EXPLICATIVOS DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE OS SEGUINTES ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL: ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL, INTEGRAÇÃO INTERNA E INTEGRAÇÃO EXTERNA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, ALÉM DE UMA CONTEXTUALIZAÇÃO BASEADA NA LITERATURA DE MINTZBERG: BUROCRACIA MECANIZADA, FORMA DIVISIONALIZADA E ADHOCRACIA. BUSCA- SE OFERECER UMA ABORDAGEM CORRELACIONADA DESSAS TEMÁTICAS, CONTRIBUINDO ASSIM PARA O CRESCIMENTO DE TRABALHOS ACADÊMICOS NESSA ÁREA, DADA A RELEVÂNCIA DO ASSUNTO.*

Palavras-chaves: *ESTÁGIOS EVOLUTIVOS; GESTÃO AMBIENTAL; GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS.*

EVOLUTIONARY STAGES OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PEOPLE MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: CONTEXTUALIZATION WITH ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS FROM MINTZBERG

Abstract: *THIS PAPER PRESENTS AN OVERVIEW OF THE CLASSIFICATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN COMPANIES AT DIFFERENT LEVELS OF MATURITY SEEKING TO RELATE THE EVOLUTIONARY STAGES OF ENVIRONMENTAL AREA WITH THE AREA OF HUMAN RESOURCES. IT IS INTENDED TO STIMULATE ENTREPRENEURS TO REFLECT ON THE EVOLUTIONARY LEVEL IN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN WHICH ORGANIZATIONS CAN BE ENTERED AND THE PLANNING OF ACTIONS TO BE TAKEN TO ENSURE THAT THE ECOLOGICAL DIMENSION IS ASSIMILATED INTO THE ORGANIZATIONAL CONTEXT, BECAUSE THERE IS AN ALIGNMENT BETWEEN BUSINESS SECTORS. BASED ON A LITERATURE REVIEW OF SEVERAL AUTHORS, THIS PAPER PROPOSES THE CONSTRUCTION OF EXPLANATORY TABLES OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE FOLLOWING EVOLUTIONARY STAGES OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: FUNCTIONAL SPECIALIZATION, INTERNAL INTEGRATION AND EXTERNAL INTEGRATION, AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, AND A CONTEXTUALIZATION BASED ON MINTZBERG´S LITERATURE: MECHANIZED BUREAUCRACY, DIVISIONALIZED FORM AND ADHOCRACY. THE AUTHORS SEEK TO OFFER A CORRELATED APPROACH TO THESE ISSUES, THEREBY CONTRIBUTING TO THE GROWTH OF ACADEMIC WORK IN THIS AREA, GIVEN THE RELEVANCE OF THE SUBJECT.*

Keyword: *EVOLUTIONARY STAGES; ENVIRONMENTAL MANAGEMENT; HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS.*

1. Introdução

A destruição e o esgotamento de reservas naturais são temas recorrentes nos dias atuais, impulsionando assim, a evolução de debates e discussões acerca da preocupação ambiental nas últimas três décadas do século XX (JABBOUR e SANTOS, 2006).

Com o crescimento da preocupação ambiental, as organizações passam a adotar práticas sustentáveis com o intuito de buscar uma imagem pública positiva. Contudo, Seiffert (2005) e Rosen (2001) consideram que cabe aos executivos das empresas tratarem do assunto como sendo de alta relevância e um importante meio de redução de custos, promoção do crescimento organizacional e, principalmente, como uma estratégia primordial a uma empresa que busca adequar-se às novas exigências da sociedade moderna.

Corazza (2003) considera que a interiorização da variável ambiental não ocorre de forma homogênea entre todas as unidades da organização e isso se dá principalmente pela natureza do negócio ou devido ao grau de conscientização ambiental da alta administração.

Jabbour e Santos (2006) perceberam então que a conscientização ambiental por parte de uma organização pode ser avaliada à luz de diversos estágios evolutivos. Os autores se depararam com diferentes abordagens que trazem uma grande pluralidade de níveis de maturidade da gestão ambiental na organização. A proposta dos autores é de entender a gestão ambiental de uma forma mais abrangente e sistematizada, construindo assim uma denominação comum para as diversas sugestões de estágios evolutivos da gestão ambiental trazidas na literatura.

Além disso, Jackson e Seo (2010) consideram que o cenário competitivo e de constantes desafios força as empresas a desenvolverem suas habilidades de adaptação e mudança e que essa iniciativa depende diretamente de ajustes nas práticas de gestão de pessoas da empresa.

Desta forma, tem-se como norte para esta pesquisa a seguinte questão: Como os estágios evolutivos da gestão ambiental se relacionam com a evolução da gestão de recursos humanos e com as configurações organizacionais de Mintzberg em empresas em diferentes níveis de evolução?

Com o intuito de sanar o problema de pesquisa, apresenta-se uma revisão da literatura de diversos autores, tendo como base os três estágios evolutivos propostos Jabbour e Santos (2006): especialização funcional, integração interna e integração externa da gestão ambiental, de forma que seja possível estabelecer uma correlação entre tais estágios e algumas

configurações organizações propostas por Mintzberg (2003) e os estágios evolutivos da gestão de recursos humanos.

2. Metodologia

O estudo proposto foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema estágios evolutivos da gestão ambiental e sua contextualização com a gestão de recursos humanos e configurações organizacionais. Pretende-se obter com a revisão da bibliografia análise e tabelas comparativas entre os três tópicos abordados e uma análise de como eles se relacionam dentro das empresas. A base bibliográfica deste artigo é a produção científica brasileira e internacional sobre o tema existente em material acadêmico.

De posse das referências, pretende-se com este trabalho colaborar para o crescimento dos trabalhos acadêmicos acerca dos temas de gestão ambiental e gestão de recursos humanos minimizando a lacuna existente nesse tipo de literatura.

3. Gestão ambiental

Segundo Jabbour (2007), a crescente degradação do meio ambiente, ao se tornar fator de forte preocupação global, passa a mobilizar não apenas a sociedade civil, mas também as empresas nela inseridas. A criação de uma nova função organizacional com a responsabilidade de garantir uma gestão ambiental empresarial é considerada pelo autor como a "principal alteração que vem ocorrendo no âmbito empresarial recente".

Ainda de acordo com Jabbour (2007), as definições quanto à gestão ambiental trazidas por diversos autores não apresentam diferenças significativas entre si, permitindo a conclusão de que a gestão ambiental no contexto empresarial pode ser definida como um conjunto consistente de adaptações ou ações isoladas que buscam mitigar os efeitos gerados ao meio ambiente por suas atividades empresariais por meio de alterações de "estrutura, responsabilidades, diretrizes, práticas administrativas e aspectos operacionais".

As práticas adotadas por uma empresa devem apresentar resultados práticos e significativos para o meio ambiente, de forma que os problemas ambientais gerados pelo crescimento acelerado das atividades empresariais sejam consideravelmente reduzidos.

4. Gestão de Recursos Humanos

Jabbour (2008) argumenta que a gestão ambiental ainda enfrenta desafios relativos à sua real implementação dentro das empresas. "Dentre esses desafios, um dos mais críticos e,

paradoxalmente, menos tratado pela bibliografia especializada concerne à integração da gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas, à gestão ambiental na empresa". É fundamental que as práticas de melhoria no desempenho ambiental das empresas sejam apoiadas e, principalmente, conduzidas pela área de recursos humanos.

A efetividade da inclusão da variável ambiental em uma organização requer diversos tipos de contribuições por parte das funções organizacionais, em particular da gestão de recursos humanos (JABBOUR e SANTOS, 2008).

Liu et al. (2007) afirmam que a gestão de recursos humanos traz um valor significativo para as organizações e defendem a importância de sua participação na construção das estratégias da empresa. Esses autores relatam ainda que práticas de recursos humanos são capazes de moldar o desempenho da empresa de acordo com três aspectos principais. O primeiro aspecto é que elas aumentam os conhecimentos e as habilidades dos funcionários. Já o segundo é que motivam o funcionário a alavancar estes conhecimentos e habilidades para benefício da empresa e, por fim, o terceiro aspecto é que eles capacitam-os a fazê-lo.

A área de recursos humanos deve ser enxergada, portanto, como uma facilitadora da implantação de práticas e políticas ambientais (BACCARO, CALDANA e SHINYASHIKI, 2014).

5. Configurações organizacionais de Mintzberg

Mintzberg (2003) propõe em sua literatura cinco configurações organizacionais com o objetivo de categorizar as empresas. Para efeitos de contextualização com a proposta deste trabalho, serão estudadas abaixo três das cinco configurações: burocracia mecanizada, forma divisionalizada e *adhocracia.*

Uma empresa automobilística.com linhas de montagem bem estruturadas, pode ser utilizada como exemplo de Burocracia Mecanizada. Trata-se de uma estrutura organizacional com tarefas operacionais rotineiras e especializadas, estabelecimento de normas, regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização, grandes unidades no nível operacional cujo fluxo de trabalho é altamente racionalizado. Todo o poder está focado na cúpula estratégica que é responsável pela elaboração das atividades de cima para baixo, as quais são transmitidas hierarquicamente para implementação dos programas e, posteriormente, os planos de ação.

Já a forma divisionalizada é representada por uma organização integrada em unidades denominadas de divisões e administradas por um escritório central, focando no

relacionamento entre eles. Podem ser citadas as empresas estatais, já que elas são as divisões enquanto que o governo é o escritório central. Nessa configuração, há um sistema de controle de desempenho, uma vez que o escritório central permite ampla autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões, mas monitora seus resultados. Nessa situação, o fluxo de poder é de cima para baixo, ou seja, verticalizado. A comunicação é feita de forma largamente formal, respeitando a hierarquia existente entre escritório central e suas divisões.

Por fim, encontra-se na *Adhocracia* uma estrutura altamente orgânica, com baixa formalização do comportamento, treinamento formal e especialização do trabalho. São formadas equipes multidisciplinares para o cumprimento de determinadas tarefas. Em outras palavras, formam-se equipes *ad hoc*, as quais são constituídas quando há necessidade, e que em seguida, são dissolvidas. São equipes temporárias, que cooperam entre si, variando em quantidades conforme a necessidade da organização. A *adhocracia* é a estrutura que mais se adequa a uma empresa que busca inovar, uma vez que ela não se apoia em padrões de coordenação para suas atividades e permite que a organização minimize formalidades e passe por constantes processos de inovação.

As configurações organizacionais propostas por Mintzberg (2003) podem ser enxergadas como um conjunto de classificações que refletem as estruturações e as situações de diversas organizações.

6. Evolução da gestão ambiental e de recursos humanos

Há diversas propostas de estágios evolutivos da gestão ambiental na organização que podem ser encontradas na literatura. Jabbour e Santos (2006) propõem uma denominação comum, ou seja, uma nova taxonomia aos diversos níveis de evolução da gestão ambiental. Os três estágios evolutivos propostos são denominados como especialização funcional, integração interna e integração externa da gestão ambiental.

De acordo com Rohrich e Cunha (2004), há três níveis que se destacam quando se pretende caracterizar a preocupação das empresas com relação a aspectos ambientais. O primeiro nível é o de controle da poluição com o objetivo de se adaptar à regulamentação ou às exigências do mercado. O segundo nível corresponde a algumas alterações na função de produção, modificando-se alguns processos e/ou produtos. O terceiro e último nível caracteriza-se pela proatividade e integração da variável ambiental na gestão da organização.

Apesar de trazer uma conotação de evolução, o termo estágio evolutivo não determina a passagem entre todos os estágios por parte de uma empresa. Essa pode, por sua vez,

permanecer indefinidamente em determinado nível, apesar de a tendência atual ser a de haver constante crescimento e aprimoramento ambiental dentro das organizações (JABBOUR e SANTOS, 2006).

O estágio de especialização funcional da gestão ambiental refere-se a uma etapa em que há a institucionalização das atividades ambientais na empresa, ou seja, há uma inicialização da integração da variável ambiental na organização devido às pressões legais. Nesse estágio evolutivo, a organização passa a incorporar equipamentos de controle de poluição nas saídas, sem que a estrutura produtiva e seu produto sofram alterações (JABBOUR e SANTOS, 2006).

"O princípio básico desse primeiro estágio é evitar a geração de problemas ecológicos para a cúpula administrativa, no que tange à consecução da estratégia empresarial corrente". As empresas que se encaixam no estágio de especialização da função ambiental reagem lentamente às exigências ambientais e não consideram a variável ambiental como uma oportunidade de negócios futuros. Busca-se nesse tipo de organização, apenas o atendimento às demandas mercadológicas e o cumprimento das exigências da legislação ambiental (JABBOUR e SANTOS, 2006).

Ao se contrapor o estágio de especialização funcional da gestão ambiental com a área de recursos humanos, pode-se afirmar que a função dessa área se baseia na contratação de profissionais capazes de contribuírem e sustentarem o crescimento da organização, além de treiná-los para a realização de tarefas emergentes na empresa. Cabe à área de recursos humanos prover à empresa especialistas em controle de poluição e adequação ambiental em manufatura (JABBOUR e SANTOS, 2006).

Boudreau e Ramstad (2005) afirmam que a área de recursos humanos atuará na especialização funcional da gestão ambiental somente em atividades funcionais concernentes a ela, como seleção, treinamento e remuneração. De acordo com Santos (2001), nesse estágio, a gestão de recursos humanos é responsável por atividades operacionais, enquanto que a alta gerência permanece concentrada nos assuntos críticos da gestão de negócios.

O segundo estágio evolutivo é denominado como integração interna da gestão ambiental. O desempenho ecológico ainda não é visto como um fator estratégico pela empresa e a área ambiental não possui participação dinâmica no estabelecimento dos objetivos de prevenção.

Jabbour e Santos (2006) consideram que na integração interna, a variável ambiental é tratada em projetos de negócios específicos para o desenvolvimento de determinados produtos

e processos e, portanto, ainda não é considerada como fator estratégico e um ponto relevante por todas as dimensões da organização.

Nesse estágio, os autores afirmam que a área de recursos humanos contribui para a gestão ambiental "com as mesmas dimensões funcionais vinculadas ao estágio de especialização funcional ambiental, mas com maior intensidade, uma vez que a função ambiental passa a assessorar várias divisões". A atuação da área de recursos humanos ocorre de maneira restrita. Entretanto, há espaço para o estabelecimento de parcerias com a gestão ambiental, caso haja a necessidade de se desenvolver uma competência ambiental por meio de treinamentos.

O treinamento ambiental possui o papel de atuar na criação de uma cultura organizacional que se preocupa com questões ambientais. Assim, cabe aos treinamentos orientarem os funcionários sobre as políticas ambientais da empresa, bem como mudar seus comportamentos individuais incutindo-lhes uma consciência maior e permanente dos assuntos ambientais (BACCARO, CALDANA e SHINYASHIKI, 2014).

Jabbour e Santos (2006) denominam o terceiro estágio como integração externa ou integração estratégica da gestão ambiental. Os autores consideram que há nesse estágio um comportamento contrário ao de especialização funcional, uma vez que a organização passa a enxergar a gestão ambiental como uma nova oportunidade de negócio e a considerá-la como um fator condicionante de competitividade.

Rosen (2001) afirma que na integração externa, a estratégia empresarial passa a ter as atividades da gestão ambiental integradas a ela, de forma que se busque explorar as oportunidades estratégicas e competitivas identificadas pela organização.

Nesse momento, a área de recursos humanos encontra-se na fase de integração estratégica e passa a explorar não somente suas atividades funcionais, mas também suas dimensões competitivas (JABBOUR e SANTOS, 2006).

Santos (2001) afirma que a principal preocupação da área de recursos humanos nesse contexto está relacionada à sua inserção na gestão empresarial por meio de sua colaboração para a criação de novas vantagens competitivas, além de assumir papel ativo na tomada de decisão.

Santos (1999) propõe a utilização das seguintes dimensões competitivas por parte da área de recursos humanos:

- Gestão da cultura organizacional tornando-a ecologicamente adequada. O cenário competitivo e de constantes desafios força as empresas a desenvolverem suas

habilidades de adaptação e mudança. Essa iniciativa depende diretamente de ajustes nas práticas de gestão de pessoas da empresa (JACKSON e SEO, 2010);

- Gestão da aprendizagem organizacional buscando uma melhoria contínua da performance ambiental; e
- Incentivo ao trabalho baseado em equipes multidisciplinares para o debate de problemáticas ambientais.

7. Contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg

Rohrich e Cunha (2004) afirmam que a variável ambiental é internalizada na organização de acordo com sua configuração organizacional. Após comparar empresas certificadas pela Norma ISO 14001, os autores encontraram discrepâncias em seu comportamento ambiental, possibilitando assim, a afirmação de que as variações dos estágios evolutivos da gestão ambiental estão ligadas à forma pela qual a empresa se organiza e se estrutura.

Os autores sugerem a seguinte correlação: "os estágios de especialização funcional, integração interna e integração externa da gestão ambiental se relacionam respectivamente à burocracia mecanizada, à forma divisionalizada e à *adhocracia*".

Encontra-se na burocracia mecanizada uma "especialização funcional das unidades organizacionais e dos funcionários da empresa sem a preocupação de aproveitar as novas oportunidades de negócios" (SANTOS, 2001).

Corazza (2003) afirma que a burocracia mecanizada se baseia em uma estrutura funcional de agrupamento de tarefas e formalização do trabalho, o que faz com que a variável ambiental seja integrada de maneira pontual na organização. Nesse tipo de estrutura, a variável ambiental não é considerada um fator estratégico, uma vez que ela apresenta rigidez e responde ao ambiente quando a demanda se torna uma pressão social.

Percebe-se assim, que a burocracia mecanizada pode ser aplicada ao estágio de especialização funcional da gestão ambiental. A variável ecológica não é vista como um potencial estratégico para a empresa, a qual atua somente na prevenção de problemas ambientais e reage às exigências da legislação ambiental (JABBOUR e SANTOS, 2006)

Mintzberg (2003) define a forma divisionalizada como um conjunto de unidades que possuem autonomia e que se unem por meio de uma estrutura central administrativa. Tais unidades podem ser denominadas como divisões e o centro administrativo como escritório central, o qual possui a função de avaliar o desempenho de cada divisão. Assim como na

burocracia mecanizada, a forma divisionalizada se constitui em ambientes nem muito complexos nem muito dinâmicos.

Santos (2001) afirma que nesse tipo de configuração organizacional, a integração entre todas as áreas de gestão ocorre de maneira que as necessidades das divisões sejam atendidas isoladamente.

Pelo fato de não haver, portanto, uma integração entre todas as gestões da organização na forma divisionalizada, Corazza (2003) defende que a gestão ambiental ainda é de responsabilidade de uma área funcional específica e pontual.

Jabbour e Santos (2006) asseveram que a atuação da gestão ambiental passa a ser mais fortemente exigida quando há problemas ecológicos que apresentam riscos à estratégia da divisão e da organização como um todo e que, portanto, precisam ser evitados. Os autores frisam ainda que a função ambiental não atua na formulação de estratégias e que suas atividades se limitam ao apoio às divisões quanto à tomada de decisões ecológicas mais apropriadas aos objetivos estratégicos determinados.

Já o estágio de integração externa da variável ecológica encontra melhores condições de desenvolvimento em empresas mais dinâmicas e que buscam reforçar suas vantagens competitivas. Como conclusão, os autores encontram na *adhocracia* tais condições (JABBOUR e SANTOS, 2006)

Nesse tipo de configuração, observa-se uma estrutura fortemente orgânica, com pouca formalização de comportamento. Encontra-se também uma grande especialização horizontal do trabalho com a aplicação de treinamentos formais, além do agrupamento de especialistas em unidades funcionais, as quais se subdividem em pequenas equipes de projetos que trabalham interligadas por meio de um ajustamento mútuo.

Santos (2001) afirma que em ambientes competitivos complexos e a partir de oportunidades de mercado, a empresa se organiza em equipes *ad hoc* que se encarregam de explorá-las. O autor propõe a necessidade de um vínculo e de uma comunicação entre as estratégias funcionais e empresarial no contexto da *adhocracia* de forma que o processo decisório traga melhores resultados.

Nesse estágio, há, portanto, uma consideração estratégica da problemática ambiental (JABBOUR e SANTOS, 2006).

8. Resultados e discussões

No Quadro 1 apresenta-se os principais aspectos levantados em relação à gestão ambiental e gestão de recursos humanos. O objetivo ao apresentar um quadro esquematizado é de abordar as características inerentes a cada tema, bem como a forma com que eles se relacionam e podem ser enxergados dentro de uma organização.

QUADRO 1 - Estágios evolutivos da gestão ambiental e suas relações com a gestão de recursos humanos

Estágios evolutivos da gestão ambiental	**Características dos estágios evolutivos da gestão ambiental**	**Dimensões da área de recursos humanos que se relacionam aos estágios evolutivos da gestão ambiental**
Especialização funcional	• Inicialização da integração da variável ambiental na organização • Comportamento fortemente reativo e lento às pressões legais • Prevenção de problemas ambientais para a consecução da estratégia empresarial • Alocação de equipamentos de controle de poluição nas saídas. • Ausência de alterações na estrutura produtiva • Variável ambiental não é vista como um potencial estratégico para a organização	• Gestão de recursos humanos atua em suas atividades funcionais concernentes à área: seleção, treinamento e remuneração • Contratação de profissionais especialistas em controle da poluição • Responsável por atividades operacionais, mantendo os assuntos críticos sob responsabilidade da alta administração
Integração interna	• Desconsideração da variável ambiental como fator estratégico • Variável ambiental tratada somente em projetos específicos de determinados produtos e processos, sem participação dinâmica no estabelecimento dos objetivos de prevenção da poluição • Ausência de envolvimento de todas as dimensões da organização em relação à dimensão ecológica	• Dimensões funcionais de seleção, treinamento e remuneração, com maior intensidade visando assessorar várias divisões • Movimento em direção à prestação de serviços ao negócio • Espaço de atuação ao haver a necessidade de desenvolvimento de uma competência ambiental por meio de treinamentos

Integração externa	• Atividades da gestão ambiental integradas à estratégia empresarial • Consideração da variável ambiental como uma oportunidade de negócio e fator condicionante de competitividade • Incorporação da estratégia ecológica em todos os setores de atividade da empresa	• Dimensões competitivas • Colaboração na criação de novas vantagens competitivas • Papel ativo nas tomadas de decisão. • Gestão da cultura organizacional desenvolvendo habilidades de adaptação e mudança • Aprendizagem organizacional buscando melhorias contínuas • Incentivo ao trabalho baseado em equipes visando os debates das problemáticas ambientais

Fonte: Os próprios autores.

A seguir, no Quadro 2 propõe-se uma esquematização da forma com que as configurações organizacionais trazidas na literatura por Mintzberg (2003) podem ser contextualizadas à gestão ambiental na empresa.

QUADRO 2 – Contextualização da gestão ambiental com configurações organizacionais de Mintzberg (2003).

Estágios evolutivos da gestão ambiental	**Configurações organizacionais (Mintzberg, 2003)**	**Contextualização da gestão ambiental com as configurações organizacionais de Mintzberg (2003)**
Especialização funcional	Burocracia mecanizada	• Alto nível de especialização e rotinização do trabalho operacional • Agrupamento de tarefas e formalização do trabalho • Comunicação formal • Tomada de decisão concentrada na cúpula estratégica • Despreocupação em relação às novas oportunidades de negócio • Estrutura rígida que dificilmente responde proativamente ao ambiente, o qual tende a ser considerado estável • Variável ambiental integrada de maneira pontual na organização • Controle da poluição desconsiderando a variável ambiental como fator estratégico
Integração interna	Forma divisionalizada	• Necessidades das divisões atendidas isoladamente • Gestão ambiental como responsabilidade de uma área funcional específica e pontual • Integração interna da variável ambiental, atendendo os objetivos específicos colocados por cada divisão • Atuação da gestão ambiental fortemente exigida quando há problemas ecológicos que apresentam riscos à estratégia da divisão • Atividades limitadas ao apoio às divisões quanto à tomada de decisões ecológicas mais apropriadas aos objetivos estratégicos
Integração externa	*Adhocracia*	• Estrutura fortemente orgânica • Especialização horizontal do trabalho por meio de treinamentos formais

		• Agrupamento de especialistas em pequenas equipes de projetos • Empenho para reforçar as vantagens competitivas da empresa • Integração entre as estratégias ecológicas e as do negócio • Participação dos especialistas ambientais nas equipes interfuncionais • Nivelamento de importância entre a área ambiental e demais funções • Consideração estratégica da variável ambiental

Fonte: Os próprios autores.

Pela explanação dos tópicos apresentados, pode-se afirmar que a evolução da gestão ambiental é acompanhada pela evolução da área de recursos humanos, podendo esta ser considerada altamente relevante para uma efetiva integração da variável ecológica na empresa.

Além disso, percebe-se que a denominação comum dada aos estágios da gestão ambiental pode ser analisada à luz das configurações organizacionais propostas por Mintzberg (2003).

A adoção de práticas sustentáveis traz consigo alterações significativas em todo o contexto organizacional, o que exige uma reorganização dos setores empresariais. Dentre eles, o setor de recursos humanos deve receber uma atenção especial, já que é necessário haver compatibilidade entre as ações dos membros da empresa e o discurso da sustentabilidade. Assim sendo, é de grande relevância a análise da gestão ambiental em conjunto com a área de recursos humanos de uma empresa, já que essa se constitui como uma das principais áreas responsáveis pela união de recursos e pessoas rumo à prática sustentável (D´AMORIM, 2009).

Além disso, a gestão ambiental possui contextos organizacionais mais adequados ao seu desenvolvimento. "Pode-se dizer que a variável ambiental tende a ser internalizada à medida que a configuração organizacional se torna mais flexível e voltada para a exploração de oportunidades do ambiente externo" (JABBOUR e SANTOS, 2006).

A construção de tabelas explicativas permite uma visualização mais clara da relação existente entre os temas propostos, de forma que sejam oferecidos insights para tomadas de decisão tanto a empresários quanto a pesquisadores sobre o nível evolutivo em gestão ambiental no qual as organizações estão inseridas e o planejamento de ações a serem tomadas para que a dimensão ambiental seja alinhada ao contexto organizacional.

Jabbour e Santos (2006) afirmam que uma perspectiva integrada entre estes temas é raramente abordada, o que permite que esta pesquisa contribua para futuros estudos e pesquisas sobre gestão ambiental nas empresas.

Propõe-se a continuação deste trabalho com a realização de estudos de caso que proporcionem o que Ventura (2007) denomina de "movimento teoria-prática". Em outras palavras, propõe-se a realização de entrevistas em empresas de diferentes setores e níveis de evolução ambiental distintos verificando-se assim os níveis de compatibilidade entre o que é dito na literatura acadêmica e o que é realmente praticado em algumas empresas.

Referências

BACCARO, T. A; CALDANA, A. C. F; SHINYASHIKI, G. T. Influência do treinamento ambiental na consciência ambiental de profissionais da área de recursos humanos. *Rege*, v. 22, n. 2, p. 241-255, 2015.

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

CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudança na estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)*, v. 2, n. 2, p. 1-23, 2003.

D'AMORIM, A. R. F. F. *Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do Global Reporting Initiative e da Administração Renovada*. 187 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

JABBOUR, C. J. C. *Análise do processo de treinamento ambiental: estudo de casos com empresas brasileiras*. Projeto para solicitação de auxílio à pesquisa à FAPESP, São Paulo, 2008.

JABBOUR, C. J. C. *Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos*. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão & Produção*, v. 13, n.3, p. 435-448, 2006.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008.

JACKSON, S. E.; SEO, J. The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, v. 7, n. 4, p. 278–290, 2010.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROHRICH, S. S; CUNHA, J. C. A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 86-95, 2004.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. *California Management Review*, v. 43, n. 3, p. 9-20, 2001.

SANTOS, F. C. A. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A. Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. *Revista de Administração (RAUSP)*, v. 36, n. 4, p. 18-32, 2001.

SEIFFERT, M. E. B. *ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2005.

VENTURA, M. M. O Estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro (Rev SOCERJ)*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.