

Uma análise das políticas de internalização da preocupação ambientalista na cultura de indústrias de médio e grande porte do estado da Paraíba e suas principais contradições

Claudio Ruy Portela de Vasconcelos (UFCG) claudioruy@yahoo.com
Paulo José Adisse (UFPB) adissi@producao.ct.ufpb.br

Resumo

Neste trabalho, apresentamos os processos pelos quais as variáveis ambientais têm sido introjetadas pelas indústrias de médio e grande porte do Estado da Paraíba, apontando as principais contradições existentes, para isso, lançamos mão dos conceitos e contribuições teóricas advindos do debate sobre a temática dos determinantes da mudança organizacional e da produção referente à gestão ambiental, apontando as dificuldades e contradições existentes no processo. Foi utilizada uma amostra de 20% das empresas de médio e grande porte da Paraíba. Como técnica de coleta de dados adotou-se o questionário, sendo os dados coletados e analisados quantitativa e qualitativamente. Dentre as principais conclusões destacam-se: 1 . O processo de introjeção da variável ambiental atravessa uma fase de transição em relação a sua plausibilização na cultura organizacional das indústrias de médio e grande porte da Paraíba; 2 . A dificuldade de solidificação da preocupação com as variáveis ambientais na cultura organizacional é determinada pela inconsistência dos valores ambientalistas na cultura da sociedade inclusiva; 3 . A fragilidade dos valores ambientalistas na cultura da sociedade inclusiva determinam um baixo nível da pressão exercida pelos consumidores e investidores para a introjeção da preocupação ambiental na cultura organizacional das indústrias mencionadas.

Palavras chave: Gestão ambiental, Política ambiental, indústria de médio e grande porte.

1. Introdução

Este artigo foi escrito a partir de trechos da dissertação de mestrado de intitulada “Uma análise do estágio do processo de introjeção da variável ambiental em indústrias de médio e grande porte do estado da Paraíba” apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, por Claudio Ruy Portela de Vasconcelos, sob a orientação do Dr. Paulo José Adisse.

A construção deste trabalho surgiu a partir do interesse em analisar e interpretar as motivações e as condições em que se dá o processo de introjeção das variáveis ambientais no âmbito das preocupações empresariais de maneira geral e, de modo particular, no âmbito da atividade empresarial na Paraíba. Nesse sentido, o trabalho ora proposto teve o objetivo de entender os elementos que determinam os processos de mudança organizacional que culminaram no surgimento de uma área específica de atuação gerencial – a da Gestão Ambiental -, materializada nos organogramas organizacionais na forma de departamentos, setores, comissões e grupos de trabalhos sobre a temática, dedicados à gerência das variáveis ligadas ao Meio Ambiente. Paralelamente a esses desdobramentos concretos, emerge uma já considerável produção intelectual destinada a nortear os empresários no desempenho das tarefas ligadas ao manejo da relação entre atividade industrial e impactos ambientais.

Antes, porém, de focalizar o caso específico da mudança organizacional que tem se refletido numa gradual “ecologização” da atividade empresarial em termos, inclusive, globais, se faz necessário uma breve apresentação dos aspectos centrais da discussão teórica relativa aos elementos determinantes da dinâmica das transformações organizacionais em geral.

1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O debate teórico sobre mudança organizacional é abordado, de alguma maneira, por praticamente todas as Escolas da Administração. Desta forma, Wood Jr. (2000:17), mencionando as principais dificuldades de uma abordagem teórica ao tema afirma que “a dificuldade maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta”. Segundo o autor a principal característica deste tema é a velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens.

Naisbitt & Aburdene (1986) afirmam que na conjuntura sócio-econômica atual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. O processo de mudança tem que ser entendido com o processo natural que deve fazer parte do cotidiano de toda a organização.

As razões da mudança de qualquer organização podem ser encontradas no ambiente externo à organização ou dentro dela, ou ainda, como combinação de ambos. Para Kisil (1998), essas razões são denominadas de “forças desestabilizadoras” do *status quo* da organização. O impacto dessas forças depende de sua natureza e intensidade, mas também da própria capacidade da organização em enfrentá-las absorvendo seu impacto para torná-lo uma oportunidade de negócios, atuando no sentido de minimizar seus efeitos nocivos à sobrevivência da empresa.

- O processo de mudança organizacional pode ser entendido como o modo pelo qual a organização percebe a existência de forças desestabilizadora e gerencia sua adaptação a uma nova conjuntura e a um novo *status quo*. Essa conjuntura é influenciada por fatores endógenos e exógenos à organização.

Um outro autor que discute a temática da mudança organizacional é Lewin (*apud* CHIAVENATO, 1999:147-159), o qual apresenta o processo de mudança dividido em três partes, que serão apresentadas a seguir:

- O *descongelamento do padrão atual de comportamento* consiste no primeiro momento, no qual as velhas práticas não surtem mais os efeitos desejados e, por isso, são gradativamente “derretidas, abandonadas e desaprendidas”.
- A *mudança* se constitui no segundo passo deste processo, no qual novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta de novas atitudes, valores e comportamentos. Essa fase se caracteriza por seu estado de transição, no qual verifica-se uma crise de identidade, de valores e comportamentos. Na medida em que a identidade, os valores e os comportamentos adotados não são mais válidos e eficazes para enfrentar uma nova conjuntura organizacional, de forma que a organização é levada a experimentar novas práticas para gerenciar as demandas do cotidiano. Nesse sentido a “mudança é a fase em que novas idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira” (CHIAVENATO, 1999:149-148).

O *recongelamento* é a terceira e última fase do processo de mudança, nesse momento, as novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. Pode ser entendido como a incorporação de um novo padrão de comportamento que passa a ser adotado como norma, ou

ainda, como a integralização do que foi aprendido à prática cotidiana. Dessa forma, este estágio pressupõe não somente o conhecimento de como devem ser desenvolvidas as novas práticas, mas a sua introjeção em termos de cultura organizacional. Dentro do exposto pode-se ainda afirmar, que seria um estágio posterior ao estágio de crise de identidade, de valores e comportamentos, no qual a organização teria solucionado estas crises, adotando novos valores, identidade e comportamentos.

Apresentaremos graficamente o processo de mudança proposto por Lewin:

FONTE: Lewin (*apud* CHIAVENATO, 1999:148)

Figura I: Etapas do processo de mudança

Em cada época e sociedade são construídos e estabelecidos conjuntos de valores que servem de referência para a ação dos homens. As organizações também são construídas dentro deste formato sócio-histórico. Desta forma, a cada momento histórico podemos relacionar um conjunto de valores e a estas uma organização que os reflete (FREITAS, 2002: 53-70).

Na idade antiga, por exemplo, instituem-se as cidades (*polis*) e os valores são construídos a partir da importância dos "cidadãos". Uma das organizações que se destaca neste período é o Senado, que representava a sociedade e era responsável pela discussão, criação, regulamentação e eventual abolição de leis, constituindo sua existência e atuação nos valores sociais e culturais adotados naquele momento.

Durante todo o século XX, houve um incessante desenvolvimento de tecnologias e muitas outras teorias surgiram, cada uma com suas especificidades, criadas a partir das mudanças sócio-econômico-culturais-tecnológicas, observando-se, ao mesmo tempo, que as empresas passam a ter cada vez mais importância no processo de moldagem das sociedades. Assim, percebe-se que nos dias atuais o Estado vai gradativamente perdendo o poder de regulador econômico, instaurado-se o que se convencionou chamar de neoliberalismo, e a empresa passa ocupar, em tese, e parcialmente, o campo que antes era responsabilidade estatal.

Corroborando com o que foi dito acima, Freitas (2000: 9) afirma que

As organizações, especialmente as grandes empresas privadas, apresentam uma maior facilidade em captar as mudanças sociais e responder mais rapidamente a elas que as demais instituições [...]. As organizações lêem o que se passa no seu ambiente e reelaboram respostas que possam ser direcionadas para os seus objetivos.

No campo do meio ambiente, que se faz área deste estudo, por exemplo, as empresas percebem a crescente importância que este tema tem ganhado na sociedade e, estrategicamente, passam a introjetar esta preocupação no seu discurso organizacional como forma de explorar esse novo nicho de mercado, ou essa nova fonte de lucro, bem como antevendo-se às pressões legais, sociais ou de mercado.

2. Emergência da preocupação ambiental no campo empresarial

É inegável o impacto que a queda do mito da infinitude dos recursos naturais, a partir da década de 70, com a publicação de alguns estudos como por exemplo *Os Limites do Crescimento*, provocou na sociedade como um todo. Desde então, inúmeros organismos - governos, instituições

educativas, sindicatos, associações de proteção ao meio ambiente -, se posicionaram de forma a discutir o problema. A partir de então, a sociedade tem sofrido o que se convencionou chamar de “processo de ecologização”.

Para melhor entender o processo pelo qual a variável *meio ambiente* passa a fazer parte do conjunto de preocupações das empresas modernas, é preciso pensar, pelo menos, em duas correntes de pensamento. Uma, defendendo que o declínio do Estado do Bem Estar Social e o aumento da complexidade das sociedades provocado pelos constantes desenvolvimentos tecnológicos, como é o caso do surgimento das modernas tecnologias de informações ou às de transporte ou de transmissão de dados, ocasionou o surgimento de várias novas áreas de atuação da organização e ciência e uma maior complexidade do seu significado social.

São expoentes desse pensamento autores como Donaire (1999), Ottman (1994), Cavalli & Steffen (1998), entre outros, pois acreditam que a empresa crescentemente assume uma postura de preocupação com o social, assumindo sua parcela de culpa na existência da degradação de áreas urbanas, da pobreza, do desemprego, da exclusão social, mortandade infantil, elevação da violência, dentre outros problemas sociais, passando a atuar como promotora do bem estar social, através da "proteção do consumidor, do controle da poluição, da segurança e da qualidade de produtos, da assistência médica e social, da defesa de grupos minoritários" (DONAIRE, 1999:13-14). Buchholz (*apud* DONAIRE, 1999:13), afirma que uma quantidade crescente de atenção, por parte das organizações, tem se voltado para problemas que vão além das considerações meramente econômicas, ampliando-se o espectro de atuação das organizações, que passa a ser vista também como uma instituição de caráter sócio-político.

A outra corrente, integrada por autores como Freitas (2000), Layrargues (1998), Leal Filho (2000), Biddle (1993), Roarty (1997), dentre outros, também percebe a importância das variáveis ambientais na sociedade moderna. Entretanto, não concordam com a assertiva de que haja uma mudança na base da filosofia organizacional, ou seja na centralidade da busca de maximização do lucro. Estes autores entendem que as empresas investem na variável meio ambiente para não pagar multas ao estado, não perder clientes e também para alcançar um número crescente de consumidores que admitem pagar mais por um produto que seja fabricado através de tecnologias “limpas”. Vejamos como se pronuncia a respeito Layrargues (1998):

*Os empresários, historicamente considerados os maiores vilões do meio ambiente, estariam de fato em um processo de transição ideológica, como considera Tankersley, assumindo suas responsabilidades para com a melhoria da qualidade ambiental, por meio de uma profunda reestruturação de seus valores que sustentam o **modus operandi** da produção e consumo; ou tal fenômeno corresponderia simplesmente a uma apropriação ideológica do discurso do outro, para fins de manipulação e controle da opinião pública, em que se produz apenas a ilusão de que o comportamento predatório terminou e o setor empresarial verde converteu-se à causa ambientalista? [...] deparamos aqui com uma dúvida: qual é a motivação que implicou a entrada do setor empresarial no ambientalismo? [...] A racionalidade ecológica devido à conscientização da crise ambiental - caracterizada pela transição ideológica - ou a racionalidade econômica, possibilitada pela potencialidade da manutenção e fortalecimento das forças de mercado para permanecerem como instância reguladora da sociedade - ou seja, uma apropriação ideológica?*

Estes questionamentos são de grande importância para o entendimento dos motivos que levaram a empresa moderna a investir na proteção do meio ambiente. Os autores filiados à primeira corrente

apresentada afirmam que houve uma evolução na natureza dos fins, fazendo com que as organizações não se preocupem apenas com as questões econômicas, mas, também com as questões sociais. Os da posição oposta dizem que, na verdade, não há uma preocupação com o meio ambiente, nele mesmo, mas sim uma preocupação em atender aos pré-requisitos estabelecidos pelo mercado (estado, consumidores, e investidores), que, em algumas realidades, pressiona para que a empresa seja "ambientalista" e passe a implementar sistemas de gestão ambiental que racionalize seus custos ambientais a ponto de torná-los lucrativos. Um exemplo do que foi exposto é dado por Biddle (1993: 146) que, falando sobre programas de reciclagem, afirma: "O sucesso da reciclagem - de fato, seu valor a longo prazo - não dependerá de quanto espaço de terra será protegido, mas se reciclar terá ou não significado econômico"

Essa tendência para construção de novos valores organizacionais que incluam o gerenciamento da variável ambiental ainda é incipiente e está em processo de adequação. Para que esses novos valores possam ser melhor adotados, Roarty (1997: 244-245) pontua a necessidade de mudanças na estrutura econômica. Ele afirma que colocar as empresas como responsáveis pelos problemas ambientais é tanto ingênuo quanto insano. Como elas podem ignorar o contexto no qual elas operam ou os impactos das políticas econômicas na tomada de decisões nas organizações? Mercados livres estabelecem que as companhias devem minimizar os custos como forma de maximizar os lucros, o que implicaria no livre uso dos recursos naturais, sem nenhuma obrigação legal por qualquer dano que possa ser causado ao meio ambiente.

3 . Procedimentos Metodológicos

A pesquisa que deu origem a este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso realizado em 20 % das indústrias de médio e grande porte da Paraíba cadastradas na Federação das Indústrias do estado. Os sujeitos da pesquisa foram os diretores administrativos de cada empresa, ou, quando havia, o responsável pelo gerenciamento ambiental, aos quais foi submetido um questionário com perguntas abertas e fechadas, o qual teve como principal objetivo analisar o processo de introdução de práticas ambientalistas por estas indústrias.

4. Análise do resultados

A análise dos dados se constituirá em um recorte sintético dos dados colhidos na pesquisa de campo, será realizada com base em seis gráficos que demonstram a contradição na fala dos respondentes, qual seja, a percepção da responsabilidade ambiental das indústrias e a inexistência de ações que indiquem comprometimento com esta responsabilidade. Os quais serão apresentados a seguir:

Figura II – Responsabilidade de cada indústria por seus impactos ambientais

Figura III – Institucionalização da preocupação ambiental

A figura II representa a percepção dos representantes das indústrias pesquisadas acerca da responsabilidade que cada uma delas têm com o meio ambiente. A análise parte desta impressão inicial, segundo a qual, aparentemente, as indústrias da Paraíba apresentam um alto comprometimento com relação aos valores ambientais.

Se a pesquisa que deu origem a este trabalho oferecesse apenas os dados referentes a estas duas figuras (figura II e III) poder-se-ia concluir que a cultura organizacional das empresas estudadas já teriam introjetado de maneira significativa a preocupação com as variáveis ambientais. No entanto, como será visto posteriormente, com a análise das figuras seguintes, o processo de introjeção ainda não se completou efetivamente.

Na figura III, apresentam-se dados sobre a percepção dos respondentes sobre o nível de institucionalização da preocupação ambiental. Os respondentes indicam um alto índice de institucionalização desta (75%). No entanto, como pode ser visto nas figuras seguintes (IV, V, VI e VII), quando, por exemplo, questiona-se sobre a existência de uma política ambiental documentada (figura IV), apenas 43,8% dos respondentes afirmam possuí-la. A institucionalização da preocupação ambiental pressuporia a elaboração de um documento formal afirmando a importância e o comprometimento da alta administração com a gerência dos aspectos ambientais.

Figura IV – Existência de política ambiental documentada

Figura V – Existência de programa de gestão ambiental

A figura V aponta outro indício de que a responsabilidade ambiental das empresas não as têm levado a tomada de ações práticas voltadas para mitigação dos efeitos danosos da atividade produtiva sobre o meio ambiente haja vista que 81,3 % dos respondentes afirmara que suas indústrias não possuíam nenhum programa de gestão ambiental.

Figura VI – Existência de departamento específico para o gerenciamento ambiental

Figura VII – Representatividade dos gastos com o gerenciamento ambiental no orçamento

Esses indícios são reforçados pelas figuras VI e VII, segundo os quais, 68,7 % das empresas não possuem um departamento específico para o gerenciamento ambiental e, 62,5% das indústrias pesquisadas não incluem gastos com o gerenciamento ambiental em seus orçamentos respectivamente. Pelo exposto percebe-se uma discrepância entre o discurso e a prática das indústrias no que tange ao gerenciamento dos problemas voltados para a área ambiental.

Conclusões

Um outro ponto que deve ser observado é o de que os códigos de conduta de cada sociedade são construídos levando-se em consideração as especificidades espaciais e temporais, o que significa dizer que, embora o processo de introjeção da variável ambiental seja um fenômeno verificado ao nível global, ele será marcado pelas condições sócio-econômicas e culturais específicas a cada sociedade, de forma que se o processo mencionado for estudado em duas sociedades com características distintas ele tenderá a ter formas distintas em cada uma delas.

Dentro do exposto, vale ressaltar que o objetivo principal deste trabalho foi o de analisar de que forma e sob a influência de quais fatores se processa a introjeção da preocupação com os impactos ambientais das atividades produtivas na cultura organizacional das indústrias de médio e grande porte do estado da Paraíba.

O processo de mudança organizacional é lento e gradativo. A partir dos dados obtidos através da coleta, percebemos que há uma tendência para a introjeção das variáveis ambientais na cultura das indústrias de médio e grande porte do estado da Paraíba.

Com base nas interpretações apresentadas no capítulo de análise dos dados, podemos resumir nossas conclusões nas seguintes:

1 . A situação em que se encontra o processo de introjeção das variáveis ambientais na cultura organizacional da Paraíba pode ser caracterizada como estando em fase de transição. Com isto, queremos dizer que a preocupação ambiental está em fase inicial de plausibilização na cultura organizacional da região;

2 . Esse caráter de transição do processo justifica o delineamento da situação observada nas indústrias pesquisadas, caracterizado por uma série de discrepâncias entre a retórica dos respondentes e as condições concretas nas quais eles atuam;

3 . As inconsistências entre a retórica ambientalista adotada pelos sujeitos da pesquisa e as condições concretas das indústrias nas quais os mesmos atuam pode ser explicada pela fragilidade dos valores ambientalistas em termos da cultura da sociedade inclusiva, o que se traduz nos baixos índices de pressão exercidos sobre as indústrias pelos consumidores e investidores, no sentido da introjeção das variáveis ambientais na cultura organizacional da Paraíba. Como o mercado consumidor não é consistentemente ambientalista; como os grupos ambientalistas têm pouca visibilidade; como os investidores não pressionam significativamente, a racionalidade econômica que preside a ação empresarial, na busca de maximização de lucros a curto prazo, não indica a necessidade premente de introjeção das preocupações ambientais. Em termos comparativos com a situação européia, por exemplo, o fato de que, lá, os problemas mais básicos já tenham sido resolvidos para a maior parte da população, pode explicar a centralidade da preocupação ambiental na cultura das sociedades mencionadas, enquanto a conjuntura sócio-econômica da sociedade local explica a secundarização das preocupações ambientalistas aqui observada.

4 . A efetividade da racionalidade econômica na determinação da introjeção das preocupações ambientais na cultura organizacional se manifesta na percepção dos respondentes em relação ao nível de pressão exercida pelo fator *Legislação ambiental* - relacionada com as altas multas previstas em caso de danos ambientais – e pelo fator *Redução dos custos* – advindos da tomada de providências ligadas ao gerenciamento dos impactos ambientais decorrentes da atividade industrial.

Nossa pesquisa aponta para a necessidade de realizar outros trabalhos que se concentrem no levantamento de dados sobre as transformações em curso na cultura da sociedade inclusiva, com o objetivo de fornecer elementos para uma avaliação mais informada das oportunidades que as organizações podem aproveitar em termos de expansão de negócios, ligadas às eventuais necessidades de formulação de programas de gestão ambiental. Outra possibilidade de desdobramento deste trabalho é a realização de pesquisas que comparem a situação observada na Paraíba com outras conjunturas no âmbito do Brasil, verificando, por exemplo, de que maneira a globalização da economia e, portanto, dos mercados consumidores, pode determinar variações na pressão exercida pela demanda sobre os processo de introjeção das variáveis ambientais nas empresas locais.

Referências

CAVALLI, A.; STEFFEN, M. C. Marketing ecológico como diferencial para a competitividade empresarial. *OPINIO*, Canoas: ULBRA, jun./jul., 1998.

CHIAVENATO, I. *Administrando novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DONAIRE, D. *Gestão Ambiental na Empresa*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DONALDSON, L. *American anti-management theories of organization: a critique of a paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

FREITAS, E. de. Contexto social e imaginário moderno. *Revista de Administração de Empresas*, Abr./jun., 2000. v.40.

KISIL, M. *Gestão da Mudança Organizacional*. vol. 4, São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, 1998.

LAYRARGUES, P. P. *A cortina de fumaça: o Discurso Empresarial Verde e a Ideologia da Racionalidade Econômica*. São Paulo: Annablume, 1998.

LEAL FILHO, W.; LARSEN, K.; SNICKARS, F. A Survey of requirements and needs in the field of environmental technology, with special emphases on environmental employment, in Sweden. *Environmental Management na Health*. Vancouver/Canada: MCB University Press, vol. 11 - n.º 4, 2000.

NAISBITT, J. e ABURDENE, P. *Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society*. Nova York: Warner Books, 1986.

OTTOMAN, J. A. *Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing*. Trad. Marina Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROARTY, M. Greening business in a market economy. In: *European Business Review*. v. 97, num. 5, 1997.

WOOD Jr. T. “Mudança organizacional: introdução ao tema” In *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.