

**ISOMORFISMO VERDE E CULTURA
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
INTERPRETATIVA DO PROCESSO DE
CERTIFICAÇÃO ISO 14001**

SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA

2003

SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA

**ISOMORFISMO VERDE E CULTURA ORGANIZACIONAL:
UMA ANÁLISE INTERPRETATIVA DO PROCESSO DE
CERTIFICAÇÃO ISO 14001**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção do título de “Mestre”.

Orientador
Prof. Mozar José de Brito

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2003

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Ba, Serigne Ababacar Cissé

Isomorfismo verde e cultural organizacional: uma análise interpretativa do processo de certificação ISO 14001 / Serigne Ababacar Cissé Ba. – Lavras : UFLA, 2003.

152 p : il.

Orientador: Mozar José de Brito.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Isomorfismo verde. 2. Cultural organizacional. 3. Análise interpretativa. 4. certificação ISO 14001. 5. Mudança organizacional. 6. Gestão ambiental. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.406

SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA

**ISOMORFISMO VERDE E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA
ANÁLISE INTERPRETATIVA DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO
ISO 14001**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica para obtenção do título de “Mestre”.

Aprovada em 19 de Fevereiro de 2003

Prof. Dr. Mozar José de Brito – DAE/UFLA

Prof. Dr. Euler David Siqueira – DAE/UFLA

Prof. Dr. Marcelo Silva Oliveira – DEX/UFLA

Prof. Mozar José de Brito
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS-BRASIL**

A ALLAH, nosso "*ETERNO GUIA*", pela saúde e oportunidade concedidas de poder realizar mais esta conquista em minha vida. A Elhadj Moustapha Cissé Khalife Général de Pire, por toda a ajuda concedida ao longo do percurso escolar.

DEDICO.

***"É A VONTADE QUE FAZ O
HOMEM SER GRANDE
OU PEQUENO"***

Autor desconhecido

Aos meus pais, Rokhaya Cissé e Elimane Mandiaye BA,

Ao meu querido irmão, Younouss BA.

À minha filhinha querida, **Sarah** e a sua mãe, Tânia

OFEREÇO.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu pai eterno, por ter me concedido a graça da vida.

A meus pais, por todo amor, compreensão e incentivo constantes durante minha vida profissional.

Ao Prof. Dr Mozar José de Brito, pela orientação segura, ensinamentos e confiança em mim depositada.

Ao Prof. Dr Juvêncio Braga de Lima, por toda a ajuda que tem me oferecido ao longo destes anos todos, desde a minha graduação, pelas sugestões e orientações no decorrer do curso.

Ao Prof. Dr Robson Amâncio, pelas valiosas sugestões dadas na banca do projeto de tese.

A todos os colegas da Turma 2001 do PPGA, cuja solidariedade foi determinante na realização deste trabalho.

À TECNICO pela acolhida e pela oportunidade de mergulhar no seu cotidiano enriquecedor e ao mesmo tempo complexo. Em especial ao gerente geral da planta estudada e todas as pessoas que colaboraram comigo no estudo.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, no âmbito do seu Programa de Estudantes Convênio Pós-Graduação (PEC/PG – CAPES), pela oportunidade de qualificação profissional e apoio financeiro.

Aos professores Euler David Siqueira e Marcelo Silva Oliveira, pelas valiosas contribuições e sugestões durante a defesa da dissertação.

À Sílvia, secretária do PPGA, que esteve “sempre ao dispor” e ao colega e companheiro Doutor Carvalho Carlos Ecole.

A todos que, de perto ou longe, direto ou indiretamente torceram por mim.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	i
LISTA DE FIGURAS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 CONSTRUCTO TEÓRICO.....	7
2.1 Meio ambiente, organizações e as normas ISO 14000.....	7
2.1.1 Processo de certificação ambiental: origem e abrangência	7
2.1.2 Meio ambiente e ação organizacional	12
2.1.3 Política e responsabilidade ambiental	17
2.2 Teorias institucional e da cultura organizacional	21
2.2.1 Teoria institucional: a busca da legitimidade organizacional	23
2.2.1.1 Origens e pressupostos	23
2.2.1.2 Mecanismos do isomorfismo	26
2.2.2 Dinâmica cultural e mudança nas organizações.....	30
2.2.2.1 Cultura organizacional: conceitos e perspectivas de análise.....	30
2.2.2.2 Mudança organizacional e simbolismo: os movimentos de adesão e resistência ao processo de adaptação organizacional.....	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Natureza da pesquisa e justificativa para a escolha metodológica.....	48
3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	50
3.3 Uma descrição dos sujeitos da pesquisa.....	52
3.4 Plano de análise.....	54
3.4.1 Análise de conteúdo	54
3.4.2 Organização dos dados e das análises.....	55
3.4.3 Limites da <i>démarche</i> analítica.....	56
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
4.1 O ambiente técnico e institucional e uma breve história da TECNICO.....	59
4.1.1 O contexto da ação organizacional e o processo de certificação na indústria automobilística brasileira	59
4.1.2 A organização TECNICO: fragmentos de sua história e formação da cultura organizacional	62
4.2 Processo de certificação ISO 14001 na TECNICO: uma análise de seus significados	75

4.2.1 Política e gestão ambiental na TECNICO: o percurso da certificação ISO 14001	76
4.2.2 Significados do isomorfismo verde	86
4.2.2.1 O imaginário gerencial	89
4.2.2.2 O imaginário operário	97
4.3 Os impactos da ISO 14001 na mudança organizacional	107
4.3.1 Estrutura organizacional e Produção: modificações tímidas.....	110
4.3.2 Um reforço da função recursos humanos	111
4.4 Movimentos de adesão e resistência ao processo de certificação na TECNICO	112
4.4.1 Adesão no nível gerencial	112
4.4.2 Adesão no nível operário	114
4.4.3 Tipos de resistência	117
4.4.3.1 Dois tipos de resistência: a resistência <i>tácita</i> versus <i>explícita</i>	117
4.5.2.2 Resistência tácita e/ou explícita por níveis hierárquicos.....	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
ANEXOS	144

LISTA DE QUADROS

	Pag.
QUADRO 1. A família dos padrões da ISO 14000 e trabalhos em andamento	11
QUADRO 2. Fatores de influência sobre a estratégia de uma gestão ambiental	15
QUADRO 3. Tipologias da cultura segundo Smircich	36
QUADRO 4. Perfil das entrevistas	54
QUADRO 5. Princípios orientadores da cultura TÉCNICO	75
QUADRO 6. O imaginário gerencial	98
QUADRO 7. O imaginário operário	108
QUADRO 8. Tipologia e formas de resistência	120
QUADRO 9. Proposições das categorias, tipos e formas de resistência encontradas	127

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Organograma vigente na TECNICO e contido no Manual de Gestão Ambiental (Adaptado pelo autor, 2003)	82
FIGURA 2. A máquina de fazer dinheiro (O Metalúrgico – Ano X, março 2001)	123
FIGURA 3. Nossas metas (O Metalúrgico, ano X, novembro 2000)	124
FIGURA 4. O contra cheque (O Metalúrgico, abril 2001)	124
FIGURA 5. A TECNICO está querendo passar o trator por cima de nós (O Metalúrgico, abril 2001)	126

RESUMO

BA, Serigne Ababacar Cissé. **Isomorfismo verde e cultura Organizacional:** uma análise interpretativa do processo de certificação ISO 14001. 2003. 152p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.¹

Este trabalho teve por objetivo estudar o processo de certificação ISO 14001 em uma empresa do setor metalúrgico que obteve a certificação ambiental há quatro anos, particularizando o universo simbólico socialmente construído pelos diferentes atores (gestores e operários) em torno da institucionalização das tais normas. Para tanto, empregou-se uma proposta teórico-metodológica cunhada nos pressupostos da abordagem interpretativa. A realização deste estudo de caso apoiou-se, portanto, nos postulados das teorias institucional e da cultura organizacional. Na apreensão da realidade organizacional estudada, empregou-se a triangulação da várias técnicas de coleta de dados: análise documental, entrevistas semi-estruturadas em profundidade com base em roteiro e observação *in loco*. Na interpretação dos resultados da pesquisa, empregou-se a análise de conteúdos, que permitiu a reconstrução da história da organização objeto de análise, bem como os significados atribuídos pelos atores organizacionais ao processo de mudança decorrente da institucionalização desse conjunto de normas. A história da TECNICO se confunde com a da industrialização do país, que se pautou na ideologia do modelo de substituição das importações defendido pelo Estado e de fundadores de empresas, tidos como heróis mitificados que imprimem uma cultura corporativa que procurou, ao longo dos anos, promover a inserção adequada da TECNICO em seu ambiente técnico-institucional. A cultura corporativa socialmente construída por essa empresa ao longo da sua história assentou-se numa ideologia gerencial marcada pela busca por inovações, aperfeiçoamentos dos processos de produção, orientação para os mercados nacional e internacional, e preservação do meio ambiente. A preocupação com o meio ambiente, associada a pressões dos ambientes técnico e institucional, se materializou - se com a certificação da TECNICO pela ISO 14001, em 1998. A institucionalização dessas normas provocou diversas alterações no universo simbólico, revelando contradições e ambigüidades decorrentes da atribuição de diferentes significados por parte dos atores organizacionais a esse “isomorfismo verde”. Este processo de interpretação marcado pela diversidade deu margem à emergência de expressões culturais que revelam os movimentos de adesões e resistências (oposições

¹ Orientador: Mozar José de Brito – UFLA.

declaradas e tácitas), tais como inércia, sabotagem, aceitação mascarada, contra-argumentações, revoltas e negação do discurso dominante. O estudo permite concluir que a mudança decorrente do processo de certificação ISO 14001 deve ser vista como complexa e multifacetada, cuja interpretação assume diversos contornos, incluindo aí imaginários específicos para cada categoria de trabalhadores na hierarquia organizacional.

ABSTRACT

BA, Serigne Ababacar Cissé. **Green isomorphism and organizational culture: an interpretative analysis of the ISO 14001 certification process.** 2003. 152p. Dissertation (Master Degree in Administration) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.¹

It was aimed by this research to study the ISO 14001 certification process in an metallurgic sector firm certified four years ago, particularizing the symbolic universe socially constructed by the deferent actors (managers and machine operators) on these norms institutionalization. For this purpose, it was used a theoretico-methodological based on the interpretative approach presuppose. This case study was also realized on the basis of the institutional and organizational culture theories. It was used in the apprehension of the studied organizational reality the triangulation of various methods of data collection: document analysis, deep semi-opened interviews and *in loco* observation. In the results interpretation, it was used the content analysis that allows us to reconstruct the organization study as well as the meanings given by the organizational actors to the ISO 14001 certification process and their adhesion and resistance movements brought about the norms institutionalization. The history of TECNICO is confused to the country industrialization marked by the imports substitution model defended by the State and firm creators considered as mystified heroes who print an corporate culture that always seeks to promote adequately TECNICO in its technico-institutional environment. The corporate culture socially constructed inside this firm, by the time, was based on an managerial ideology marked by the innovation, production processes improving, local and international markets orientation and environment preservation. This environment concern has ended to the ISO 14001 certification of TECNICO in 1998. Its norms institutionalization has brought about various changes in the symbolic universe, revealing so, contradictions and ambiguities ensued of the attribution of different meanings by the organizational members to this “green isomorphism” This interpretation process stood out by the diversity allowed the cultural expressions that showed the adhesion and resistance movements (declared and tacit oppositions) like inertia, acts of sabotage, disguised acceptance, counter-argumentations, declared revolts, negation of the dominant discourse. This study allows to conclude that the change brought by the ISO 14001 certification process must be seen as something complex and

¹ Orientador: Mozar José de Brito – UFLA.

multiform, which interpretation assumes various outlines, including so, specific imaginaries for each category of the organizational hierarchy.

1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas, políticas, econômicas, culturais e sociais dos últimos tempos têm levado as organizações a responder a novas demandas e assumir maiores riscos na busca de novas oportunidades no mercado. Além deste fator, este estímulo vem sendo reforçado pela necessidade de uma ampla reformulação de suas estratégias e estruturas para se manterem ativas na corrida pela competitividade.

A globalização dos mercados, em seu aspecto simbólico, é representada por forças externas que influenciam os modos de pensar e agir das organizações em conformidade com os padrões macroeconômicos predeterminados pelos países desenvolvidos. O discurso dominante mostra os novos tipos de papéis, comportamentos, imagens e identidades que as organizações devem incorporar ao construírem a sua legitimidade social e, conseqüentemente, a sua sobrevivência. Esse novo papel exige das organizações, entre outros aspectos, novas posturas de gestão em relação ao meio ambiente (cada vez mais vulnerável à ação humana) onde elas se encontram inseridas.

Várias crises ambientais ocorridas no âmbito mundial, entre as quais o agravamento da poluição de vários tipos (visual, sonora e ambiental) nas cidades, a crescente elevação do número de pessoas subnutridas devido às baixas produtividades em solos ácidos e inférteis em muitas regiões agrícolas e o aumento de enchentes e furacões provocados por distúrbios atmosféricos. A ampliação contínua do buraco na camada de ozônio, o fim das reservas mundiais de petróleo, a redução contínua das reservas da água potável, para não falar de acidentes como os de Bhopal, Chernobyl e Alaska etc., têm levado a sociedade civil (grupos de pressão, ONGs, movimentos sociais etc.) a exercer fortes pressões no sentido de fazer com que as empresas a mudem e/ou repensem seus processos de produção. Essas exigências levaram muitas organizações

industriais a adotar novos processos de gestão, bem como definir políticas ambientais, para adequarem-se às regulamentações do comércio internacional, pressões dos consumidores e novas legislações.

Neste aspecto, algumas organizações, além de cumprirem a legislação, têm adotado uma série de medidas de proteção e melhoria ambiental em suas operações. Entre essas medidas, destacam-se: mudanças em toda a linha de produção, adotando novas tecnologias (tecnologias limpas); instalação de Estações de Tratamento de Água (ETA) e Estações de Tratamento de Esgotos (ETE); substituição de matérias-primas poluidoras e/ou altas produtoras de resíduos por outras mais limpas, etc. Atualmente, para muitas empresas, associar competitividade com o uso dito sustentável dos recursos naturais é adotar um novo paradigma (e talvez uma nova ética), conjugando produção e proteção ambiental.

O crescimento da preocupação com a preservação do meio ambiente, por parte das organizações, constitui, portanto, um fator predominante que as levou a assumirem uma postura diferente da que já se conhecia até então. As associações de consumidores, os grandes “*players*”¹ de determinados setores, o Estado e a sociedade como um todo, têm exercido pressões de diversas formas para que a política da preservação do meio ambiente seja incorporada pelas empresas na definição de suas estratégias e processos gerenciais.

A implementação de sistemas de gestão ambiental eficientes tem levado algumas organizações a serem premiadas (certificações, selos, etc.) por seus resultados positivos. Para a regulamentação do processo de certificação, a *International Organization for Standardization* (ISO) criou o certificado da família ISO 14000, em 1996, como forma de levar as empresas a controlarem o

¹ Dentro de um setor industrial, os grandes “*players*” são considerados como aquelas empresas maiores que, por força de sua importância econômica (altos capitais, ações cobiçadas nas bolsas de valores) e política. (poder de *lobbying* nas esferas governamentais) passam a ditar regras de funcionamento no seu ambiente setorial.

impacto ambiental gerado na sua atividade e, assim, ganhar a confiança dos poderes públicos e das populações.

Adotada por mais de 15.000 empresas no mundo todo, a norma ISO 14001 conheceu um rápido crescimento desde seu lançamento, em particular nas empresas multinacionais. Assim como as normas ISO 9000, cujas grandes articulações encontram-se retomadas, o novo padrão nos sistemas de gestão ambiental impõe-se como um tipo de passaporte para o acesso a certos mercados. A ISO permite, igualmente, afirmar a responsabilidade social da empresa e traz um quadro estruturado na gestão das questões ambientais nas organizações. O desenvolvimento da ISO 14001 decorre, desta forma, do movimento de globalização das economias, que exige a adoção de padrões internacionais, facilitando assim as trocas e a comunicação entre países. Mesmo que inúmeros sistemas de gestão ambiental tenham sido desenvolvidos anteriormente, a norma ISO 14001 tende a servir de modelo de referência, substituindo outros sistemas, cujo reconhecimento é menor.

Entretanto, para as organizações, esta nova norma levanta muitos desafios. Num primeiro momento, sua adoção parece ser muito mais motivada por uma atitude de antecipação que por pressões internas e/ou externas. Além da grande quantidade de documentos exigidos, as proposições da norma não incorporam necessariamente a filosofia de gestão das organizações que passam a se deparar com muitos problemas relacionados. Esse processo de certificação, além de envolver a implementação de diversos procedimentos, requer uma mudança cultural que se mostra de difícil assimilação. Assim, a ISO provoca alteração no universo simbólico, criando movimentos de resistência e adesão devido à interpretação que cada membro faria dela.

Neste sentido, tornou-se possível o estudo do tema ambiental também por meio das mudanças culturais decorrentes das organizações, na perspectiva de Berger & Luckmann (1996) e DiMaggio & Powell (1983). Sob este recorte

teórico, com base nesses autores, o interesse principal deste trabalho é a compreensão por meio da análise dos conteúdos, os movimentos de externalização, objetivação e internalização da variável ambiental na construção desta nova realidade social.

Com isto, este trabalho, num esforço pioneiro, procurou compreender a relação entre a cultura organizacional e o processo de certificação ISO 14001. Para tanto, apoiou-se na teoria institucional e no conceito da cultura organizacional como um processo simbólico de construção de uma nova realidade social.

A abordagem empírica dessa problemática foi feita por meio de um estudo de caso em uma empresa de setor de autopeças localizada no estado de Minas Gerais. A organização foi escolhida por ser uma empresa de produção de bens voltados, na sua grande parte, para um mercado externo. Essas organizações cuja quase totalidade da produção é destinada à exportação, são consideradas pela literatura como aquelas que mais sofrem pressões ao mesmo tempo internas (no ambiente de produção onde se inserem) e externas (exigências de seus compradores que ditam as regras de produção).

Estes desafios, trazidos pela incorporação deste novo elemento organizacional, levaram a esta reflexão, na tentativa de compreender as implicações deste novo padrão de gestão e suas relações com a cultura e a mudança organizacionais. Neste trabalho, pretende-se contribuir com esta linha de pensamento, perseguindo o seguinte objetivo: estudar o processo de implementação da ISO 14001, particularizando o universo simbólico decorrente da institucionalização dessas normas. Mais especificamente pretende-se:

- a) resgatar a história da organização, enfocando os princípios que orientam o processo de implementação da certificação ISO 14001;

- b) interpretar os significados socialmente atribuídos pelos membros da comunidade organizacional (gestores e empregados) ao processo de certificação ISO 14001;
- c) identificar os movimentos de adesão e de resistência ao processo de mudança decorrentes da institucionalização da norma ISO 14001.

Dentre as razões que justificaram a realização deste trabalho, destacam-se:

- a) a ampliação dos debates em torno das questões ambientais nas organizações particularmente e na sociedade como um todo;
- b) a importância do processo de certificação como mecanismo de conquista e/ou manutenção de mercados;
- c) a ausência de trabalhos acadêmicos que abordam a relação entre o processo de certificação e o simbolismo, sob o enfoque interpretativo;
- d) a necessidade de sustentar a tese de que o processo de certificação requer, por parte das organizações, a adoção de uma postura isomórfica que poderá ser interpretada de diferentes formas;
- e) agregar algumas contribuições teórico-metodológicas à teoria institucional.

Na primeira parte do trabalho, disserta-se sobre a relação entre as organizações e as normas ISO, em geral e, particularmente, as normas ISO 14001. Ao longo desta discussão, tentou-se sempre lembrar o tema que norteia este trabalho, levando em consideração trabalhos realizados e as questões e discussões que estão à tona no meio acadêmico. Na segunda parte discutiu-se a questão da teoria institucional e os mecanismos que lhe compõem como pano de fundo da presente análise. Numa terceira parte, sem ter a pretensão de fazer um tratado sobre a cultura organizacional, nos ativemos apenas em discutir alguns

de seus elementos contempladores deste trabalho, visto a quantidade de trabalhos já existentes sobre o assunto. Na quarta parte abordou-se o paradigma interpretativo, norteador do trabalho e de sua importância nas pesquisas em administração. A quinta parte traça o percurso metodológico empregado para chegar aos resultados da pesquisa de campo. Por fim, foram discutidos os resultados obtidos com a coleta dos dados e apresentadas as considerações finais, as limitações ao trabalho e uma agenda para futuras pesquisas.

2 CONSTRUCTO TEÓRICO

2.1 Meio ambiente, organizações e as normas ISO 14000

Entre as diversas preocupações reivindicadas pela sociedade, que afetam o mundo dos negócios, a questão ecológica tem ganhado um destaque cada vez mais significativo, em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações. Isso que tem exigido das empresas um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente.

Nos estudos organizacionais, a valorização do tema meio ambiente é muito recente, mesmo que autores como Parker (1996) já viessem defendendo a tese segundo a qual o meio ambiente constitui-se em uma das arenas que qualquer estudo sobre organizações deveria contemplar, devido ao importante papel nelas desempenhado. Nesta parte, abordaram-se, num primeiro momento, a origem e a abrangência do processo de certificação ambiental, as ações realizadas pelas organizações para lidar com este novo paradigma e em último lugar os tipos de políticas e responsabilidades ambientais adotados pelas mesmas.

2.1.1 Processo de certificação ambiental: origem e abrangência

Maimon (1999) afirma que a ISO 14000 surgiu devido à emergência de um grande número de certificados, rótulos ambientais ou selos verdes. No que diz respeito aos certificados de produto, estes podem ter especificações setoriais, ou limitarem-se a caracterizar um nível de emissão de poluentes, atestar a preservação de recursos naturais, ou referirem-se às práticas gerenciais (ISO 14000 e BS 7750). Um dos objetivos da ISO 14000 é homogeneizar a linguagem das normas ambientais regionais, nacionais e internacionais, agilizando, assim,

as transações no mercado globalizado. As normas de um sistema de gestão ambiental indicam também os meios para que o produto, serviço e/ou processo sejam ambientalmente sustentáveis ou, ainda, não agridam ou alterem significativamente o meio ambiente (D'avignon, 1996 e Maimon, 1999).

A *International Organization for Standardization*, ou ISO, é uma organização internacional não governamental, fundada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. É composta por órgãos de mais de cem países. A ISO busca normas de homogeneização e padronização de procedimentos, de medidas, de materiais e/ou de uso que reflitam o consenso internacional em todos os domínios de atividades, exceto no campo eletroeletrônico, que é de atribuição da *International Electrotechnical Commission* (IEC) (Maimon, 1999). As normas entram em vigor à medida que são aprovadas pelos países membros. Como até recentemente as questões ambientais vinham sendo atendidas no campo da regulamentação técnica, pela definição de padrões e de limites de emissões que deviam ser respeitados pelos geradores de impactos ambientais, não havia uma abordagem sistêmica do problema ambiental que relacionasse causas e efeitos de forma abrangente. Os esforços de normalização realizados pelos diversos países se restringiam, quase sempre, a métodos de ensaio e de amostragem que permitiam avaliar o atendimento a padrões e limites legalmente estabelecidos.

Ações já vinham sendo realizadas por diversos países para criar suas próprias normas de gestão e certificação ambiental. Assim, baseada na experiência acumulada na elaboração das normas da série ISO 9000, que tiveram como base a BS 5750 (Norma Britânica voltada para o controle da qualidade), a ISO estabeleceu, em março de 1993, um novo Comitê Técnico, o TC 207. Este comitê foi incumbido de elaborar normas internacionais que assegurassem uma abordagem sistêmica à gestão ambiental e possibilitassem a certificação das empresas e dos produtos que as cumprissem (Valle, 1996). Essa nova série recebeu a designação de ISO 14000 e se aplica, a exemplo da ISO 9000, tanto às

atividades industriais como também às atividades extrativas, agroindustriais e de serviços.

O Brasil integrou a ISO como fundador, com direito a voto. É representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e pelo Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental (CB 38) que têm como atividades a normalização no campo de ferramentas e sistemas de gestão ambiental (excluindo-se métodos de ensaios relativos a poluentes, qualidade da água, qualidade do solo e acústica; fixação de valores limites em matéria de poluentes ou de efluentes; fixação de níveis de desempenho ambiental e normalização de produtos (ABNT, 2002).

No segundo semestre de 1994, foi criado, no Brasil, no âmbito da ABNT, o Grupo de Apoio à Normatização Ambiental (GANNA). Esse organismo surgiu como resultado dos esforços de empresas, associações e entidades representativas de importantes segmentos econômicos e técnicos do país, espelhando a preocupação dos segmentos produtivos em avaliar o impacto das normas ambientais internacionais nas organizações brasileiras. Este grupo teve como objetivo acompanhar e analisar os trabalhos desenvolvidos pelo Comitê Técnico, o TC 207 da ISO, garantindo a adequada representação brasileira no Fórum Internacional de Normalização. Com o término dos trabalhos do TC 207, o GANNA transformou-se no Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental (CB). Sua função é acompanhar os subcomitês formados no ISO/TC 207, por meio de subcomitês nacionais equivalentes, apoiados por um grupo de apoio (GAT) com a função de estudar e avaliar os documentos produzidos pelos subcomitês da ISO (D'avignon, 1996). A série ISO 14000, de uma forma simplificada, pode ser visualizada em dois grandes blocos: um direcionado para a organização e outro para o processo.

O escopo da ISO 14001 será definido pela empresa, que decidirá o nível de detalhe e complexidade de seu SGA (sistema de gestão ambiental) e em quais

atividades, processos e produtos ele será aplicado. Assim, o grau de aplicação da norma dependerá de fatores, como a política ambiental da organização, a natureza de suas atividades e as condições em que ela opera.

A série de normas ISO 14000 tem como objetivo a criação de um sistema de gestão ambiental que auxilie as organizações a cumprirem os compromissos assumidos com o ambiente natural. Além disso, em função do processo de certificação ser reconhecido internacionalmente, tanto no âmbito das organizações como de seus produtos e serviços, possibilitam às organizações distinguirem-se daquelas que somente atendem à legislação ambiental.

Essas normas, em consequência, estabelecem as diretrizes para as auditorias ambientais, a avaliação de desempenho ambiental, a rotulagem ambiental e análise do ciclo de vida dos produtos, já citados anteriormente. Possibilita-se a transparência da organização e de seus produtos em relação aos aspectos ambientais, viabilizando harmonizar os procedimentos e diretrizes aceitos internacionalmente com a política ambiental adotada.

As normas da série ISO 14000 mantêm a mesma numeração no Brasil, precedida do designativo NBR da ABNT, apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1. A família dos padrões da ISO 14000 e trabalhos em andamento

GRUPO DE NORMAS	Nº DA NORMA E DATA DA PUBLICAÇÃO	TÍTULO DA NORMA
Sistemas de gestão ambiental	ISO 14001/96	SGA – Especificações e diretrizes para uso
	ISO 14004/96	SGA – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio
	ISO/TR 14061/1998	Informação para auxiliar organizações florestais no uso das normas ISO 14001 e ISO 14004 de sistemas de gestão ambiental
Auditoria ambiental	ISO 14010/1996	Diretrizes para auditoria ambiental – princípios gerais
	ISO 14011/1996	Diretrizes para auditoria ambiental – critérios de qualificação para auditores ambientais
	ISO/WD 14015 (a ser determinada)	Avaliação ambiental de locais e organizações
Rotulagem ambiental	ISO 14020/1998	Rótulos e declarações ambientais – princípios gerais
	ISO/DIS 14021/1999	Rótulos e declarações ambientais – autodeclarações ambientais
	ISO/WD/TR 14025 (a ser determinada)	Rótulos e declarações ambientais – declarações ambientais tipo III – diretrizes e procedimentos
Avaliação de desempenho ambiental	ISO/DIS 14031/1999	Gestão ambiental – avaliação de desempenho ambiental – diretrizes
	ISO/TR 14032/1999	Gestão ambiental – avaliação de desempenho ambiental – exemplos ilustrando o uso da norma ISO 14031
Análise do ciclo de vida	ISO 14040/1997	Análise do ciclo de vida – princípios e práticas gerais
	ISO 14041/1998	Análise do ciclo de vida – definição do objeto e análise do inventário
	ISO/CD 14042/1999	Análise do ciclo de vida – avaliação dos impactos
	ISO/DIS 14043/1999	Análise do ciclo de vida – interpretação dos resultados
	ISO/TR 14048/1999	Análise do ciclo de vida – formato da documentação
	ISO/TR 14049/1999	Análise do ciclo e vida – exemplos de aplicação da norma ISO 14041
Termos e definições	ISO 14050/1998	Gestão Ambiental – vocabulário
Aspectos ambientais em normas de produtos	ISO Guia 64/1997	Guia para a inclusão de aspectos ambientais em normas de produtos

Fonte: ISO 9000-14000 (2002)

Essa descrição da origem e da abrangência da norma demonstra um grande avanço do país no aspecto da legislação ambiental que, diga-se de passagem, é considerada como uma das melhores do mundo. O seu cumprimento, efetivo ou não, constitui uma outra questão interessante, mas que, infelizmente, foge dos objetivos desta pesquisa.

As sanções previstas pela legislação ambiental consideradas severas levam as organizações a se preocuparem com as questões ambientais e procurar desenvolver ações no sentido de atender a essa nova crescente demanda de seu ambiente externo.

2.1.2 Meio ambiente e ação organizacional

A preocupação com o meio ambiente tem gerado uma dinâmica diferenciada nas organizações e nas nações onde se localizam. Tal fato não vai, portanto, constituir um reflexo dos contextos social, político e econômico de cada país. Kitamura, *apud* Carrieri (2001), nos ensina que nos países centrais, o desenvolvimento sustentável se configura como uma proposta voltada para a melhoria da qualidade de vida e para o aperfeiçoamento da proteção ambiental. Já nos países periféricos, onde os problemas básicos, como o da segurança alimentar, ainda persistem a serem resolvidos, o desenvolvimento sustentável surge como uma proposta ampla, voltada para a resolução de problemas de produção e para o bem-estar social.

A preocupação com o meio ambiente natural em países do primeiro mundo diz respeito, principalmente, aos níveis de consumo de recursos (escassos) e de produtos (abundantes, mas geradoras de resíduos). As estatísticas mostram que, na década de 1990, os países ricos consumiam (per capita) dez vezes mais energia, aço, papel e outros recursos que os demais países periféricos ou subdesenvolvidos. Kotter (1995) ressalta que “os 20% mais ricos do mundo

consumem 85% de toda a madeira produzida no mundo, 75% dos metais e 70% da energia”, evidenciando assim o consumo desigual dos recursos naturais que, aos poucos, tornaram-se escassos. Conseqüentemente, tais recursos acabam sendo valorizados e contabilizados, tornando-se estrategicamente bens caros, e cujo uso tem representado uma grande vantagem competitiva.

Apenas no ano de 1999, o número de empresas brasileiras com sistema de gestão ambiental (SGA) certificado aumentou em 87,5%. Esse crescimento demonstra que o tema assumiu definitivamente um papel estratégico no mundo dos negócios, em substituição a uma postura de “socialização” dos custos ambientais (Moreira, 2001). A aceitação da responsabilidade ambiental pressupõe uma “*prise de conscience*”¹, por parte da organização, de seu verdadeiro papel na sociedade. Uma empresa existe e se mantém viva enquanto estiver atendendo a uma demanda da sociedade, mesmo perseguindo o retorno do seu capital investido. Se esta demanda cessar, ou se não for atendida pela empresa, logo ela perde sua razão de existir. A necessidade de produtos e serviços parece ser mais explícita, porém, a crescente preocupação com a preservação ambiental por parte do consumidor nem sempre é percebida ou considerada como merecida. Como exemplo, pode-se citar o Brasil, onde a grande maioria da população ignora os seus direitos mais básicos. Devido à falta de informação ou até de interpretação, em virtude do analfabetismo, esta conscientização ainda requer muitos esforços por parte da mídia, e ONGs sediadas no país.

Enquanto algumas empresas se preocupam com o custo de implementação de um sistema de gestão ambiental, outras chegam à conclusão de que fica muito mais caro não ter o sistema. Isto porque consideram os diversos riscos aos quais estão sujeitos, como acidentes ambientais, multas,

¹ “Terminologia derivada do francês. Pode ser traduzido por conscientização ou o fato de alguém estar ciente de algo.

processos judiciais, custos de pagamentos de passivos, danos à sua imagem, barreiras à exportação de seus produtos, perda de competitividade, etc. Sobretudo, a existência de um certificado diante das exigências de certos mercados influencia fortemente a decisão de muitas organizações. Com base em percepções apenas empíricas, os principais motivos para uma empresa decidir implantar um sistema de gestão ambiental, segundo Moreira (2001), seriam: barreiras à exportação, pressão por parte de um cliente significativo, pressão por parte da matriz, pressão da concorrência e percepção prováveis de riscos.

Neste aspecto, Hopfenbeck (1993) identificou na tentativa de reduzir os riscos, quatro possíveis estratégias a serem adotadas pelas organizações diante das questões ambientais: passividade, comportamento reativo, confronto e transformação criativa. A passividade refere-se a ações que se limitam ao cumprimento da legislação ambiental. O comportamento reativo refere-se à incorporação da questão ambiental somente nas áreas de produção e/ou de segurança. O comportamento denominado de confronto refere-se a uma negação da problemática ambiental nas mentalidades e nas atividades desenvolvidas. Este último aparece mais em organizações que ainda consideram o meio ambiente como externo ao processo produtivo e desconsideram quaisquer pressões advindas da sociedade. Neste caso, é necessária uma estratégia de transformação criativa que é um conjunto de ações, o qual inclui um desenvolvimento da empresa mais voltado para o longo prazo.

Assim, ao discursar sobre as estratégias aptas a serem usadas pelas organizações para reduzir os riscos, Maimon (1999) aponta que a preocupação ambiental manifestada pelas empresas se diferencia entre estratégias reativas/defensivas e “competitivas”. As estratégias defensivas referem-se à prevenção e limpeza da poluição, ou seja, restringem-se a atender a normas antipoluição e a relatórios de impactos ambientais (RIMA). As estratégias “competitivas” correspondem a postular a preocupação ambiental como um

mercado a ser conquistado, um produto/serviço a ser vendido. As empresas com estratégias e desempenho ambientais seriam aquelas com maior inserção no mercado internacional, em que a globalização dos problemas ambientais vem contribuindo para uma nova postura empresarial.

Neste sentido, Hopfenbeck (1993) ainda aponta a necessidade de as organizações desenvolverem uma política ambiental, tendo como base uma análise investigatória de fatores relevantes do meio em que estão inseridas. Seria com base nessa análise que as empresas teriam condições de criar estratégias e realizar um prognóstico do desenvolvimento de sua gestão ambiental. No Quadro 2, pode-se observar fatores relacionados ao meio ambiente que se configuram como oportunidades externas e ameaças à gestão ambiental das organizações, criando assim uma nova consciência.

QUADRO 2. Fatores de influência sobre a estratégia de uma gestão ambiental

Meio natural	Meio econômico	Meio tecnológico	Meio político-legal	Meio sociocultural
Destruição dos sistemas ecológicos	Estrutura dos investimentos	Desenvolvimento de tecnologias mais limpas	Nível, amplitude e execução de políticas ambientais nacionais e internacionais	Mudanças em valores fundamentais
Poluição	Tendências de demanda por produtos e processos ambientalmente inócuos	Programas de pesquisas de inovação de produtos e processos	Medidas regulatórias baseadas em forças do mercado	Reconhecimento da responsabilidade da organização, gerência e empregados
Saúde e riscos de vida dos empregados	Atividades dos concorrentes sobre o mercado	Desenvolvimento de novas matérias-primas		Necessidade de informação sobre os hábitos e gostos dos consumidores (verdes)

Fonte: Adaptado de Hopfenbeck (1993).

A análise desses fatores do meio ambiente em relação ao empreendimento organizacional, segundo Hopfenbeck (1993) permite:

- caracterizar a abertura e flexibilidade da empresa para com os problemas ambientais;
- avaliar a disponibilidade dos instrumentos de gestão ambiental (contabilidade ambiental, análise de produtos e processos, desenvolvimento tecnológico, marketing verde, etc.);
- estimar a capacidade financeira para a diversificação de produtos no mercado;
- avaliar desempenho, tendo em vista futura adequação às necessidades do mercado.

Essa nova consciência ambiental, surgida no bojo das transformações culturais, que, na realidade, começaram a ocorrer nas décadas de 1960 e 70, ganhou dimensão e situou a proteção do meio ambiente como um dos princípios fundamentais do homem moderno. Em função disso, verifica-se que as respostas da indústria ao novo desafio ocorrem, segundo Donaire (1999: 69-70), em três fases, muitas vezes superpostas, dependendo do grau de conscientização da questão ambiental dentro da empresa: controle ambiental nas saídas, integração do controle ambiental nas práticas e processos industriais e integração do controle ambiental na gestão administrativa. Algumas organizações, ainda para o mesmo autor, perfilam-se na primeira fase, enquanto a maioria se encontra na segunda fase e apenas uma minoria, já amadurecida, na terceira fase.

A primeira fase constitui-se na instalação de equipamentos de controle da poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgotos, mantendo a estrutura produtiva já existente. Usam o que é comumente chamado de “tecnologias de fim de tubo” ou são considerados de “apagadores de incêndios”. Apesar do seu alto custo e da elevada eficiência dos equipamentos instalados, esta solução

nem sempre se mostra eficaz, tendo os seus benefícios sido frequentemente questionados pelo público e pela própria indústria.

Essa insatisfação prossegue Donaire, conduziu a uma segunda geração de respostas, em que o controle ambiental é integrado nas práticas e processos produtivos, deixando de ser uma atividade de controle da poluição e passando a ser uma função da produção. O princípio básico passa a ser o da prevenção, envolvendo a seleção das matérias-primas, o desenvolvimento de novos processos e produtos, o reaproveitamento da energia, a reciclagem de resíduos, a integração com o meio ambiente, enfim, a incorporação em profundidade da variável ambiental no processo produtivo.

Portanto, deve combinar-se ao mesmo tempo em que a gestão ambiental, seja ela de forma profunda ou superficial, dentro da organização, uma certa responsabilidade social na sociedade onde se inserem as atividades desenvolvidas.

2.1.3 Política e responsabilidade ambiental

Segundo a Norma NBR ISO 14001, a política ambiental é: *“uma declaração da organização, expondo suas intenções e princípios em relação a seu desempenho ambiental global, que prevê uma estrutura de ação e definição de seus objetivos e metas ambientais”*.

A responsabilidade pela definição desta política ambiental, bem como da definição do responsável pela sua supervisão e implementação, é da alta administração, visto que esta política deve fazer parte dos objetivos estratégicos da organização. Entende-se por alta administração, os responsáveis hierárquicos superiores, que respondam perante a lei pelo desempenho ambiental da organização, com o qual a mesma se comprometeu. A estruturação da política ambiental deve assegurar que :

a) esteja apropriada à natureza, escala e impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços. Deve refletir a realidade organizacional, surgindo do pleno entendimento dos desafios ambientais que a empresa deve enfrentar, para tornar-se uma organização ambientalmente segura;

b) esteja comprometida com a melhoria contínua e com a prevenção da poluição. Deve estar explícito que a qualidade ambiental é um *processo contínuo* e permanente enquanto houver produção de um bem ou serviço, obtido por meio de ações progressivamente mais efetivas e abrangentes, segundo expectativas definidas e conhecidas por todos. A prevenção da poluição é um conceito muito amplo e definido pela ABNT como sendo: “*o uso de processos, práticas, materiais ou produtos que evitem, reduzam ou controlem a poluição, o que pode incluir reciclagem, tratamento, mudanças de processos, mecanismos de controle, uso eficiente de recursos e substituição de materiais*”. Esta ampla definição oferece às empresas e nações a flexibilidade na interpretação dos tipos de métodos de prevenção de poluição que possam ser utilizados para preencher esses requisitos;

c) inclua um compromisso com o atendimento à legislação e normas ambientais relevantes e com os demais requisitos subscritos pela organização. Deve-se explicitar o grau de conformidade legal adotado pela empresa;

d) forneça estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos e metas ambientais. Uma política é uma atividade ampla, de natureza administrativa, descrita de forma extensiva “narrativa”, dependente de aprovação de níveis elevados da administração, sendo de longa duração. Não deve incluir objetivos e metas qualitativas e quantitativas e sim os princípios que nortearam a definição dos mesmos;

e) seja documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os empregados. A gestão ambiental pressupõe a repartição da responsabilidade e o comprometimento de todos. Deve-se considerar que não há ninguém que não

tenha uma contribuição relevante a dar e entende-se que toda a contribuição é útil e relevante. Três aspectos operacionais devem ser destacados: (1) torna-se necessário motivar a participação, já que muitos não se envolvem porque entendem que sua contribuição é dispensável; (2) é fundamental ensinar as pessoas a participar; sem este treinamento, as contribuições, ainda que relevantes, por apresentarem-se mal formuladas, podem ser desperdiçadas ou não receber a devida atenção; (3) não se pode exigir participação de quem não tem condições de desenvolvê-la;

f) esteja disponível ao público. A participação de todas as partes interessadas deve, no mínimo, incluir a disponibilidade de seu texto ao público interessado. Além desses fatores, é recomendado que uma política ambiental considere: a coordenação com outras políticas organizacionais (tais como qualidade, saúde ocupacional e segurança) e os valores essenciais e crenças da organização. Nas empresas, as crenças e valores são diferentes, sofrendo toda a carga de padrões morais que as coletividades, com as quais interagem, adotam e celebram. Agir contra tais padrões significaria introduzir na própria empresa uma abertura que pode estimular a deslealdade individual para com seus próprios interesses. Como em qualquer sistema gerencial, as políticas sem o comprometimento da alta administração não têm valor algum. Certamente, há uma grande responsabilidade por trás de todo este processo e definição da política. Uma empresa que não conhece e não gerencia de forma eficaz seu processo e suas atividades terá dificuldades quanto a estas questões. Portanto, estabelecer propostas e se comprometer em atender a certos requisitos requer conhecimento técnico, colaboração de todos os funcionários, tecnologia apropriada, recursos financeiros e éticos, para amenizar prováveis desafios não factíveis e/ou impossíveis. O envolvimento de funcionários no processo a um nível mais amplo, poderá assim revelar a capacidade de gerar não somente satisfação, como também responsabilidade social, uma vez que eles são levados a perceber a

dimensão e nobreza de seu ofício, tornando-se essência, parte integrante não só do bom desempenho econômico da empresa, mas, acima de tudo, responsáveis pela “saúde” do meio ambiente.

Esta responsabilidade social configura-se assim como sendo uma das grandes qualidades para as empresas empenhadas não apenas numa gestão ambientalmente correta, mas das empresas que desejam permanecer no mercado. Para Parker (1996), a responsabilidade social englobaria a questão ambiental, principalmente no sentido de que esta questão não apenas diz respeito à proteção ambiental, mas refere-se ao respeito para com a comunidade onde a organização se insere. Responsabilizar-se socialmente, também pelo ambiente, e não somente em termos de cumprimento da legislação, acaba por trazer modificações importantes, tanto no nível produtivo como no nível cultural da organização.

Neste sentido, Donaire (1999:22) argumenta que as empresas, ao assumirem uma postura socialmente responsável, *“acabam ganhando melhor imagem institucional e isto pode se traduzir em mais consumidores, mais fácil acesso ao mercado de capitais (...). Uma empresa que é considerada e/ou vista como socialmente responsável possui uma vantagem estratégica em relação àquela que não tem tal imagem perante a sociedade”*.

Em síntese, pode-se afirmar que o grande ganho de se investir em questões ambientais para qualquer organização é a melhoria da imagem institucional. Para tal, deve-se mostrar que o meio ambiente é algo do conhecimento da empresa, que os problemas são reconhecidos e soluções para saná-los estão sendo providenciadas.

Contudo, desenvolver tanto a boa política ambiental como uma responsabilidade social, implicaria transformações na organização, na cadeia produtiva a que pertence, englobando fornecedores e clientes. Em qualquer organização, o compromisso com uma gestão ambiental deve partir da alta

gerência para depois poder fluir nas outras hierarquias restantes do grupo. Esta gerência deve estabelecer diretrizes e objetivos de uma política ambiental para toda a organização e não somente em algumas áreas determinadas. Além disso, deve-se criar e/ou fomentar estruturas e mecanismos de apoio para a concretização destas políticas.

O debate em torno da adoção de certas medidas por parte das organizações decorre de muitas exigências em forma de pressões internas (que vêm de dentro da empresa) ou externas (políticas setoriais e institucionais vindas de fora da empresa). A teoria institucional, como pano de fundo da nossa análise, constitui em um elemento teórico que tem o poder de explicar, por meio dos mecanismos que o compõem, a forma e tipo de pressão resultante de certas posturas organizacionais. Na seqüência do trabalho, será elucidado o conceito de teoria institucional que servirá de pano de fundo da nossa análise e seus mecanismos, que pretendemos usar para explicar o comportamento da empresa estudada em relação ao ISO 14001.

O debate em torno da questão ambiental envolve necessariamente, seja qual for, uma mudança cultural. Por se tratar de incorporação de um novo modo de pensar, as pessoas logo estariam sujeitas a se adaptarem a uma nova forma de interpretar o ambiente. Esta construção de uma nova realidade social traz consigo uma nova maneira de compartilhar os significados e as realidades culturais.

2.2 Teorias institucional e da cultura organizacional

O presente estudo encontra seus fundamentos teóricos na vertente sociológica da teoria. Mesmo sendo fortemente influenciada por Clifford Geertz e Emile Durkheim e tendo suas contribuições iniciais sobre o caráter variável das bases da ordem social (Scott, 1995^a), esta orientação recebeu uma

contribuição especial da sociologia do conhecimento desenvolvida por Berger & Luckmann (1996), cuja preocupação principal centrou-se na investigação da natureza ou origem da ordem social. A base de seu argumento assenta-se na tese segundo a qual a ordem social está fundamentada na “construção social da realidade”, gerada pela interação dos indivíduos com o ambiente externo.

No campo sociológico, o novo institucionalismo surgiu com os trabalhos de Meyer & Rowan (1992) e de Zucker (1997), apoiados no conceito de instituição desenvolvido por Berger & Luckmann (1996), ao sublinharem o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional.

Para os estudos organizacionais, a década de 1970 foi um marco, pois foi quando ocorreram a crise do paradigma estrutural-funcionalista e a conseqüente pluralidade introduzida nos estudos organizacionais. Este processo foi decisivo na revitalização do campo da teoria das organizações, e permitiu a aparição de novas correntes de investigação. Cada uma delas dava prioridade a elementos distintos das organizações ou de seus contextos: o poder, a cultura, a estratégia, o contexto ecológico ou as instituições. Foi nesta ocasião que as contribuições da abordagem contingencial para a compreensão do binômio organização/ambiente começaram a sofrer críticas dos analistas que consideravam “ademais das questões técnicas financeiras, a influência dos fatores sociais e culturais enquanto elementos do ambiente institucional no funcionamento organizacional” (Scott, 1992:26). A teoria institucional a partir daí, veio trazer notáveis, ainda que inacabadas, contribuições a este debate ainda em andamento.

Ainda assim, as conclusões assinaladas pelas pesquisas empíricas no domínio dos estudos organizacionais, como as relatadas por Powell & DiMaggio (1991), sugerem estar na hora de aperfeiçoar modelos alternativos às teorias racionais de contingência técnica ou de escolha estratégica, que estejam mais próximas da realidade organizacional. Nestes modelos se descobrem consultores

admitidos com o único propósito de acrescentar legitimidade à organização e tomam decisões depois da elaboração de relatórios repletos de informações que raras vezes são lidas. O processo de certificação ISO 14001 poderia perfeitamente se adequar nesse aspecto, pois reúne um conjunto de normas verificadas por auditores externos e que, na maioria das vezes, não é compreendido e nem lido pela grande maioria dos membros organizacionais.

Na mesma ótica, Pettigrew (1987) nos ensina que é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Para o autor, é exatamente o contexto que modela as decisões que são tomadas e que facilitam, deste modo, a previsibilidade da ação organizacional. Assim, uma passagem pelas origens e pelos pressupostos que norteiam a teoria institucional passa a ser necessária.

2.2.1 Teoria institucional: a busca da legitimidade organizacional

2.2.1.1 Origens e pressupostos

A teoria institucional refere-se a conjuntos de idéias sobre as formas pelos quais as organizações funcionam e mudam. Para uma vista geral dessa abordagem teórica, foram tomadas como referência às idéias de Tolbert & Zucker (1997) e de Scott (1995). Serão examinados em seguida, os elementos componentes desta teoria, relevantes para a realização desse trabalho.

Os estudos empíricos sobre a análise das organizações eram, até a década de 1950, apenas baseados em enfoques estrutural e comportamental. A partir desta data, Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, considerado como principal precursor da abordagem, lançou (mesmo que de forma tímida) as bases de um modelo institucional e passou a interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, eram sujeitas a

pressões do ambiente social. Esta evolução é denominada por Selznick *apud* Carvalho (2000) de “processo de institucionalização” e pode ser sintetizada num único aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizacionais. Logo, o que se percebe é uma mudança de racionalidade que passou a incorporar várias outras orientações nas tomadas de decisões.

Nas ciências sociais, a teoria institucional, apesar do seu “relançamento” na metade da década de 1970, estabelece suas origens em algumas formulações teóricas das últimas décadas do século XIX, em meio aos debates na Alemanha sobre o método científico. Assim, como contribuições teóricas ou empíricas desta perspectiva, notam-se as sementes conceituais de precursores institucionalistas, tais como as dos economistas Thorstein Veblen, Johns Commons e Westley Mitchel, e dos sociólogos Emile Durkheim e Max Weber, que aprofundaram e solidificaram as bases da teoria institucional em manifestações tais como a ênfase na mudança e na valorização da investigação empírica. O autor remete os leitores interessados em maiores detalhes sobre as três distintas orientações, a saber: a econômica, a política e a sociológica, à obra do pesquisador canadense Jean François Chanlat, intitulada *L’analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine*.

A perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais - valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A consequência deste novo marco na interpretação organizacional revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações dá lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação no meio empresarial, por meio das mais variadas formas de processos isomórficos. Interpretando Rodriguez (1991: 208), sob esta proposição, a atenção da análise

centra-se: “no papel desempenhado pelo estado, o sistema legal e as profissões no processo de dar forma à vida organizacional tanto de maneira direta, impondo limites ou criando oportunidades, como de forma indireta, com a promulgação de novos mitos racionais”.

Desse modo, o mercado deixa de ser o motor da racionalização e da burocratização, assumindo uma outra função, por meio de seu poder regulador e das profissões por meio dos *modus operandi*³ legitimados. A cultura é elevada a uma posição determinante na formação da realidade organizacional sob esta perspectiva que atribui a difusão de procedimentos quotidianos às influências interorganizacionais e à conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função que, inicialmente, lhes havia sido designada.

Visto que as organizações inserem-se dentro de um setor, uma indústria ou um campo determinado e ficam muitas vezes sujeitas às suas pressões, achou-se importante definir o que é este campo/setor ou *industry* para os norte-americanos. O conceito-chave de um campo organizacional é, segundo DiMaggio & Powell (1983), o de “*organizações que, num agregado, constituem uma área reconhecida da vida organizacional: fornecedores principais, recursos e produtos, agências reguladoras, e outras organizações que oferecem serviços ou produtos similares*”. Um campo organizacional é constituído por organizações que se consideram relevantes e que podem ser desenhadas como uma rede não estática. Neste campo, os atores se adaptam continuamente às pressões e valores do campo que elas mesmas desenvolvem e agindo de acordo com suas características.

O processo de institucionalização é, então, a criação de uma realidade social entre atores por meio da **externalização, objetivação e internalização**

³ Palavra derivada do latim significa maneira de operar, modos de funcionamento legitimados dentro de um mesmo grupo.

(Berger & Luckmann, 1996). Os indivíduos agem (externalização) e quando outros indivíduos interpretam essas ações como tendo um sentido por meio de ação idiossincrática, é a objetivação. Com o tempo, essas ações passam a ser internalizadas pelos atores. Com isso, passam a ser “*taken for granted*”⁴ (inquestionáveis) e vistas como uma forma normal de levar as coisas. Por fim, de acordo com os mesmos autores, as instituições são realidades compartilhadas que passaram a ser inquestionáveis. O conceito de “*taken for granted*” é central na corrente teórica conhecida por neoinstitucionalismo.

Na análise organizacional, existem duas principais linhas de pensamentos relacionadas à teoria institucional. A primeira é distintamente microssociológica. A questão central é como as pressões externas e iniciativas internas são interpretadas pelos membros da organização. Como afirmam Meyer & Rowan (1992) e Meyer & Scott (1992), não há necessidade de obter legitimação do ambiente institucional. Como resultado, as rotinas organizacionais podem ser adotadas; elas são iniciadas e mantidas a um certo ponto, por terem essa função de legitimação.

2.2.1.2 Mecanismos do isomorfismo

DiMaggio & Powell (1983) formularam uma segunda linha macrossociológica da teoria institucional. Para esses autores, as pressões institucionais sobre as organizações tornaram-se mais influentes nas últimas décadas. Como resultado, as formas organizacionais são reflexos dessas pressões. O isomorfismo ou processo de modificação organizacional rumo à compatibilidade com as características ambientais, segundo Machado da Silva e Fonseca (1999), *decorre da influência de mecanismos coercitivos, miméticos e*

⁴ Terminologia emprestada de Edgard Schein, que quer dizer ações incorporadas na pessoa sem muitas percepções e que passam a ser inquestionáveis.

normativos, reduzindo a variedade e a instabilidade dos arranjos estruturais vigentes em um campo institucional. Os mesmos autores propõem que, como um resultado deste desenvolvimento, tais pressões poderão ser similaridades crescentes num campo organizacional. Este efeito isomórfico é descrito por DiMaggio & Powell (1983) em três mecanismos.

O primeiro mecanismo, chamado de isomorfismo **coercitivo**, resulta de pressões exercidas nas organizações por outras organizações das quais são dependentes e também por meio de uma expectativa cultural na sociedade. Tais pressões podem também vir de regulamentos governamentais, de consumidores ou de uma corporação parente de uma companhia subsidiária. De acordo com DiMaggio & Powell (1983), o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra, que se encontra em condição de dependência. Em face de ambientes legal e político comuns, a ação organizacional pode constituir-se como resposta a diretrizes governamentais. A imposição de regras e procedimentos padronizados pode ocorrer também com base nas relações de autoridade, como no caso da adoção, por parte de uma subsidiária, de procedimentos operacionais compatíveis com a política ditada pela empresa matriz. O isomorfismo coercitivo, no entanto, pode não proceder necessariamente de escolhas plenamente conscientes. Isso porque, diante da escassez de informações, uma ação pode ser efetuada de acordo com normas postuladas socialmente, pelo menos para manter a legitimidade da organização em seu campo.

O segundo mecanismo de mudança isomórfica é o **mimético**, é conhecido como a “imitação” de comportamento entre firmas, como resultado de incerteza. Fundamenta-se na adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais. Modelos de ação podem ser, assim,

incorporados indiretamente, mediante a transferência e a rotatividade de empregos, ou diretamente, por meio, por exemplo, da contratação de firmas de consultoria. Organizações também podem apresentar um comportamento mimético, ao verificar o sucesso de outras organizações atuantes no mesmo ramo de atividades. À guisa de exemplo, a popularidade dos modelos japoneses de gestão, em especial, segundo Machado da Silva *et al.* (1999), já estimulou o mimetismo entre corporações norte-americanas. Posteriormente, ocorreu o mesmo entre organizações brasileiras, como modo de incrementar a produtividade por meio do aperfeiçoamento da qualidade de produção, mantendo, deste modo, a legitimidade institucional.

DiMaggio e Powell (1983) sugerem que o grau de profissionalização seja, talvez, o fator mais importante do mecanismo isomórfico **normativo**; trata-se da convergência decorrente do fato de profissionais treinados influenciarem as rotinas nas organizações em que trabalham. Os mesmos autores prosseguem afirmando que o grau de profissionalização seja talvez, o fator mais importante, como mecanismo normativo, que se deve considerar para o entendimento das pressões acarretadas pelo isomorfismo ambiental. A profissionalização envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação. Universidades, associações e entidades de treinamento representam alguns veículos para a transmissão de regras normativas de ação profissional, disseminadas no âmbito das organizações por meio de mecanismos, como recrutamento, seleção ou promoção. O isomorfismo normativo conduz a formas comuns de interpretação e de ação em face dos problemas e das exigências organizacionais, institucionalizadas e subculturas ocupacionais.

A influência de cada um desses mecanismos institucionais na ação organizacional pode ocorrer independentemente de qualquer evidência aparente de acréscimo na eficiência interna. O isomorfismo, afinal, concluem Machado

da Silva et al. (1999), é um mecanismo vantajoso para as organizações, visto que a similaridade é o processo que facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. Ao demonstrar que atua conforme normas coletivamente compartilhadas, uma organização pode conseguir reconhecimento externo e assegurar o seu desenvolvimento, criando melhores oportunidades de expansão por meio da maximização de sua capacidade de obtenção de recursos e de adoção de possíveis inovações (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1992).

Portanto, os mecanismos que pressionam em direção ao isomorfismo são fundamentais para o entendimento da dinâmica da mudança, especialmente quando considerados em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações. A articulação entre os três mecanismos na análise do processo de transformação é relevante em qualquer contexto institucional. Contudo, o peso específico de cada mecanismo depende da situação e da história sociocultural de cada sociedade. Em sociedades com forte tradição democrática e com alto nível de competição na oferta de bens e serviços, por exemplo, a tendência é que predominem os mecanismos miméticos e normativos de pressão para a estabilidade e mudança organizacional. Já em sociedades de tradição autoritária, em processo de formação sociocultural, a tendência é de predominância dos mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social.

A leitura para uma compreensão dos movimentos desses fenômenos num ambiente passa necessariamente pelo conhecimento da configuração da cultura e da mudança vigentes na organização. Por esta razão, na seqüência do trabalho, tratar-se-á da dinâmica da mudança cultural nas organizações. Esta passagem passa a ser obrigatória nos estudos em que se objetiva compreender os movimentos de resistência e adesão, decorrentes de mudanças organizacionais diversas.

Em síntese, pode-se dizer que, em alguma medida, a força da influência do contexto ambiental e de seus impactos sobre os valores culturais compartilhados das organizações (esquemas interpretativos dos membros organizacionais), cuja intensidade e dimensão dependem das pressões exercidas por meio dos mecanismos isomórficos comentados, em atuação no contexto cultural e institucional de referência, é algo muito ligado à situação em que se encontram as organizações.

2.2.2 Dinâmica cultural e mudança nas organizações

2.2.2.1 Cultura organizacional: conceitos e perspectivas de análise

O interesse sobre a cultura organizacional recrudescceu nos anos 1970, devido ao fenômeno japonês. Para Aktouf (1993: 43):

“A influência dos estudos sobre o Japão é nitidamente perceptível nos últimos trabalhos nascidos da “gestão participativa”; o desempenho constatado e louvado da empresa japonesa é atribuído à curiosa faculdade que teriam os japoneses de transferir para o interior da firma industrial os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de quase sacrifício pessoal, do ideal coletivo...”

O Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais, não ter energia e ser um país superpovoado (mais de 110 milhões de habitantes). Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento, um baixo nível de desemprego e a mais bem remunerada população trabalhadora do mundo. Assim, entender a cultura desse povo tornou-se importante para compreender a sua ascensão na economia mundial.

A antropologia serve como base tanto para o estudo da cultura como da mudança organizacional. Porém, requer uma ruptura radical com a crença de que

existe um centro do mundo e que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras. O antropólogo social ou organizacional deve ter elevado grau de relativismo cultural, de modo a neutralizar eventuais distorções provocadas por seu contexto cultural de origem.

Dentre as várias abordagens existentes, optou-se, neste empreendimento, por uma corrente considerada importante para a análise da cultura que é o interacionismo simbólico (Fleury, 1991), no qual toda atividade está sujeita ao hábito. Ou seja, qualquer ação freqüentemente repetida torna-se um padrão que pode ser reproduzido, com economia de esforço e tempo. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles individualmente. A realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da "minha" aparição (como indivíduo) em cena. Existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade, produzindo signos (sinais que têm significação). Nas organizações, observa-se como certos símbolos são criados e os rituais implícitos e explícitos para legitimá-los.

De fato, a cultura organizacional, tema largamente abordado sob uma visão antropológica, conforme Fleury (1991), tem no interacionismo simbólico uma importante corrente para a análise da cultura entre os sociólogos. Morgan & Smircich (1980) apontam a metáfora cultural como uma das metáforas permitidas ao se entender a realidade como um campo de discurso simbólico. Esta concepção de cultura salienta o fundamental aspecto simbólico da cultura e, especificamente, da cultura organizacional.

Smircich (1983), por sua vez, propõe duas linhas de pesquisa na tentativa de explicar a questão cultural nas organizações, que são:

- *A cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem*: ligada ao modelo sistêmico de organização, tem um objetivo normativo – realizar diagnósticos com análises comparativas que subsidiem a elaboração de

estratégias de ação das empresas. Por sua vez, esta linha de pesquisa considera dois tipos de variáveis:

- como variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade onde se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros);
- como variável interna à organização (as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais, como lendas, ritos e símbolos); é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações;

• *A cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é:* procura ir além da visão instrumental da organização para compreendê-la como um fenômeno social derivado do conceito antropológico de cultura. De acordo com essa abordagem, a autora coloca três correntes antropológicas que embasariam as pesquisas sobre cultura organizacional:

- cognitivista: cultura é definida como um sistema de conhecimento e crenças compartilhados. É importante determinar quais as regras existentes em uma determinada cultura e como seus membros vêem o mundo;
- estruturalista: a cultura se constitui de signos e símbolos. É convencional, arbitrária e estruturada. É constitutiva da ação social sendo, portanto, indissociável desta;
- simbólica: define cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados que necessita ser decifrado e interpretado. As pessoas procuram decifrar a organização em termos de pautar e adequar o seu próprio comportamento.

Nesta corrente simbólica que orienta o presente estudo, Fleury (1991) apoiada em Van Maanen, identificou vários tipos de estratégias de socialização, que podem ser combinados a fim de adequar o mais eficientemente possível o indivíduo aos objetivos e natureza daquela organização (tem a ver com a socialização secundária de Berger & Luckmann, (1996).

No Brasil, os trabalhos e pesquisas sobre cultura ganharam notoriedade no final dos anos 1980 e no começo dos anos noventa. Tal importância foi revelada por Rodrigues & Carrieri (2000) que em resultados de pesquisa, mostraram que, de 1990 até 1999, o segundo tema mais freqüente nos anais dos congressos da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração) foi cultura organizacional, com o total de 51 trabalhos. Apontaram ainda como autor mais citado Morgan (1996), com seus livros *Imagens da Organização* e *Social Paradigms and Organizational Analysis*. Schein (1985) e seu trabalho *Organizational Culture and Leadership* aparecem em segundo lugar. Conforme os mesmos autores, a influência dos trabalhos de Hofstede sobre os estudos organizacionais brasileiros aumentou no decorrer dos anos noventa.

As pesquisas sobre as culturas nas organizações passaram a atrair o interesse dos teóricos da administração a partir da conquista de mercados pelos produtos japoneses. Carrieri (2001) cita Whipp, que mostrou como a visão sobre estratégia organizacional sofreu mais o impacto do avanço japonês. Esse autor observa que o Ocidente, sobretudo a indústria americana, ficou “paralisado” diante da invasão dos produtos japoneses. Assim, buscou-se uma tábua de sustentação que, na maior parte dos casos, se caracterizou pela redução de custos, manifestada concreta e principalmente pelo corte do fator recursos humanos e por meio de técnicas como reengenharia, *downsizing*⁵, entre outras usadas comumente. Da mesma forma, a cultura japonesa ganhou destaque e, por suas características peculiares, conseguiu sobrepor-se à maneira ocidental de produção, ganhando cada vez mais mercados. Assim, aspectos culturais da

⁵ Terminologia inglesa que significa a redução dos cargos de uma organização ao mínimo e deixar o organograma mais enxuto possível.

sociedade também passaram a ser analisados em sua interpenetração com as formas de gerenciar/organizar a produção.

Desta forma, uma breve revisão da literatura sobre cultura e suas raízes nos leva a revisitar autores como Sackmann, citado por Carrieri (2001), para quem o termo “cultura” surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871. Tylor, *apud* Carrieri (2001), a definiu como um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade.

Alguns autores exploram a cultura oferecendo prescrições de ordem prática que chegaram a comparar e qualificar as culturas como fortes e fracas, como superiores ou não, lembrando a abordagem da evolução cultural. Outros exploram o significado e as implicações que uma abordagem sobre a cultura nas organizações pode ter para o estudos organizacionais. Nesses casos, são mostrados grupos com suas culturas, jogos de poder e ambigüidades, bem como as interações dos atores sociais que povoam as organizações.

Linda Smircich (1983), que está entre os maiores estudiosos da teoria das organizações, e dos estudos organizacionais, também objetivou pesquisar as raízes antropológicas do conceito de cultura, no seu trabalho intitulado “*Concepts of culture and organizational analysis*”. A autora cita Malinowski que define a cultura como “*um instrumento da necessidade humana*”; Redcliffe-Brown, para quem “*a cultura é um mecanismo adaptativo e regulatório*”; Goodenough, que afirma que “*a cultura como um sistema cognitivo. A mente humana gera a cultura por meio de definidos preceitos*”; Levi Strauss, para quem “*a cultura é como uma projeção de processos inconscientes*” e Geertz, para quem “*a cultura é um sistema de símbolos e significados e que uma ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida*”. Dessa forma, a cultura seria uma dessas dimensões capazes de colocar ordem, estruturar comportamentos, símbolos, normas e valores. Seria um reflexo das

estruturas inconscientes do indivíduo. Clifford Geertz foi quem teve maior influência nos estudos organizacionais, pelo fato de possibilitar maior amplitude e aprofundamento nas pesquisas sobre cultura, ao focar a formação simbólico-discursiva, como, por exemplo, a linguagem, os jargões, incluindo também os valores, normas, rituais, etc.

Smircich (1983) prosseguiu sua análise e descobriu ao pesquisar as raízes antropológicas do conceito de cultura no seu trabalho “*Concepts of culture and organizational analysis*”, que tanto as diferentes perspectivas quanto os mais diversos conceitos de cultura revelam uma grande influência antropológica e organizacional, tal como é demonstrado no Quadro 3.

QUADRO 3. Tipologias da cultura segundo Smircich (1983)

CONCEITOS DE CULTURA NA ANTROPOLOGIA	TÓPICOS NA PESQUISA ORGANIZACIONAL	RELAÇÃO COM A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
Funcionalismo: Cultura como instrumento das necessidades biológicas e psicológicas do homem (Bronislaw Malinowski)	As organizações constituem espaços para a realização de ações	Cross-culture ou gerência comparativa
Funcionalismo Estrutural: Cultura como mecanismo de adaptativo-regulador (Radcliffe-Brown)	Organizações formam organismos que se adaptam aos processos de mudanças ambientais	Cultura corporativa
Etnociência: Cultura como um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de definidos preceitos (Goodenough)	Organizações são sistemas de conhecimento, formadas por redes de significados subjetivos	Cognição organizacional
Estruturalismo: Cultura como uma projeção da infraestrutura universal da mente (Claude Levi-Strauss)	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes	Processos inconscientes e psicoculturais
Antropologia Simbólica: Cultura como sistema de símbolos e significados. Ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida (Clifford Geertz)	Organizações são modelos de discurso simbólico. Organizações são mantidas por meio de formas simbólicas tais como a linguagem que auxilia no compartilhamento dos significados e das realidades.	Simbolismo Organizacional (* onde se insere este trabalho)

Fonte: Smircich, L. Concepts of culture and Organizational Analysis. *In Administrative Science Quarterly*, set, 1983 – Adaptação.

A partir deste quadro bastante ilustrativo, pode-se observar nas duas primeiras perspectivas, uma maior influência antropológica, em que a cultura é tida como um mecanismo de adaptação e de regulação do ser humano e capaz de manter a coesão organizacional. A terceira perspectiva, de Levi-Strauss, com ênfase no *Processo psicoestrutural*, está interessada em evidenciar dimensões universais, de forma a descobrir uma ordem nas relações, ou seja, a estrutura, e, assim, regular comportamentos, símbolos, normas, valores, etc. No âmbito desta discussão, a terceira perspectiva influenciada por Geertz é a que possibilita maior amplitude e aprofundamento, incorporando a formação simbólico-discursiva nos estudos sobre cultura, introduzindo elementos como a linguagem, os jargões, os valores, as normas, os rituais, entre outros.

Reforçando esta perspectiva, Pettigrew (1987) e Fleury (1991) definem a cultura como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Esse núcleo de crenças e pressupostos é manifesto nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas e punições dentro da organização. Seria muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. No entanto, qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamentos e ação, tanto no nível das crenças básicas como no de suas manifestações, envolvendo assim o simbólico na base de suas interações entre sujeito e objeto.

No âmbito da perspectiva denominada de *Cultura como sistema de símbolos*, Fleury (1987), uma das mais renomadas estudiosas brasileiras deste tema, define cultura baseada na concepção de Schein, mas vai um pouco além e incorpora a dimensão política inerente a este fenômeno. Assim, para esta autora, cultura organizacional é: "...um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento

de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação" (Fleury, 1991:22). Logo, com essa asserção, percebe-se o conceito de poder com seu efeito disciplinar ao controlar, ordenar e instrumentalizar as relações de interesses. Assim, espera-se ter interesses antagônicos entre os idealizadores e executores de processo de mudança, ocultando, assim, uma relação de poder.

Pode-se, então, afirmar, dizer em síntese, que, partindo de um ponto de vista simbólico (abordagem utilizada neste estudo), a cultura pode ser conceituada como: um processo contínuo de construção social por meio de símbolos (interação simbólica), valores, crenças e padrões de ação intencional que as pessoas aprendem, produzem e recriam. De fato, este processo passa a ser simultaneamente subjetivo e objetivo, não-material e material, efêmero e que perdura; um objeto de estudo observável, mas também evocativo; um texto aberto constituído por uma mecha de culturas pessoais, ocupacionais e profissionais, culturas corporativas, culturas dominantes em setores produtivos aos quais a organização pertence, culturas de comunidades de práticas das quais os indivíduos se sentem parte e culturas de agências e instituições operando na sociedade, local, nacional e internacionalmente, (Strati, 2000).

Após essa breve revisão do conceito de cultura, chega-se, como a maioria dos estudiosos do tema, à conclusão de que o tema de "cultura organizacional" é amplo, complexo e profundo. É amplo na medida em que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado. Pode também ser estudada como uma metáfora da própria organização e até da realidade social em que estão mergulhadas as organizações, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológicos. É complexo, pois se pode apreender a cultura da organização como uma só, consensual, ou como várias, ambíguas e contraditórias, resultado de um processo histórico. Ao pesquisador cabe escolher um foco (Martin, 1992) ou tentar agregar vários modos de se ver

as culturas nas organizações (Martin & Meyerson, 1988). É profundo, pois a cultura nas organizações não pode ser “*dominada enquanto objeto de análise, mas, no máximo, interferir nela e configurá-la*” (Fischer *et al.*, 1993: 21) para tentar compreender melhor as organizações e as pessoas que nelas estão inseridas.

O estudo dos significados atribuídos pelos membros organizacionais a um processo de mudança gerencial (ISO 14001) constitui o motivo dessa pesquisa, que se propõe estudar, por meio de discursos, as manifestações culturais de adesão e resistência ao novo processo de adaptação organizacional.

2.2.2.2 Mudança organizacional e simbolismo: os movimentos de adesão e resistência ao processo de adaptação organizacional

A teoria da mudança organizacional mostrou-se fundamental para futuros progressos nas ciências sociais em geral, afirma Douglass (1993). Ela é essencial, pois a teoria neoclássica (e outras teorias sociais) não deu conta, satisfatoriamente, do desempenho diverso das sociedades e economias, ambos num momento e além dele. As explicações decorrentes da teoria neoclássica não são satisfatórias, pois, enquanto os modelos apontam para as várias diferenças de performance entre economias na base de diferente investimento na educação, taxas de poupança, etc., as instituições representam estruturas impostas pela interação humana e que definem os incentivos, os quais, junto com outras restrições (orçamento, tecnologia, etc.), determinam as escolhas feitas pelos indivíduos para moldar a performance das sociedades e das economias.

Até meados da década de 1970, falar em mudança organizacional era predominantemente falar em projeto ou redesenho organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organogramas, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Foi somente nos anos 1980 que

esta abordagem ganhou forma. Grande parte do interesse pelo tema deve-se ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores perceberam que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos, para que os resultados surgissem da forma desejada pelos agentes de mudanças.

Adotando a linha de pensamento de North (1992), nas organizações, esse agente de mudanças é conhecido como empreendedor e são as percepções subjetivas (modelos mentais) desses empreendedores que determinam suas escolhas. A direção da mudança prossegue North (1992), é determinada pelo caminho da dependência. As organizações políticas e econômicas surgiram em consequência de uma matriz institucional típica que perpetua o quadro de referência existente. As complementaridades, economias de escopo e redes de externalidades mencionadas existentes por meio de mudanças jogam a favor dos interesses das organizações. Os interesses das organizações existentes produzem caminhos de dependências e os modelos mentais dos atores (os empreendedores) produzem ideologias que “racionalizam” a matriz institucional existente.

Ambas as fontes externas de mudança e conseqüências antecipadas de suas políticas podem enfraquecer o poder das organizações existentes, fortalecer organizações com interesses diferentes e mudar o caminho. Os atores críticos, em tais situações, poderão ser empreendedores políticos, cujo grau de liberdade aumentará em tais situações e, na base de suas percepções das questões, terão a habilidade para induzir o crescimento das organizações com diferentes interesses. Assim, a forma de perceber as expectativas dos membros organizacionais diante das mudanças cria posturas de recepção, podendo se diferenciar ou se dividir em resistências ou adesões às novas idéias.

- **Resistências e adesões à mudança**

Tanto o discurso gerencial quanto a literatura acadêmica apresentam o fenômeno de resistência como uma das causas principais dos fracassos e como um freio inevitável às mudanças. A resistência é descrita como um fenômeno irracional e contraprodutivo, conduzido por uma minoria de trabalhadores em detrimento da evolução da empresa (Vas & Vande Velde, 2000).

De acordo com a literatura sobre gestão, foi a partir da década de 1950 que surgiram os primeiros traços do conceito de resistência à mudança (Coch & French, 1948). Não obstante, longe de tentar uma revisão de literatura exaustiva sobre o tema, pois os trabalhos são diversos e múltiplos, propõe-se apenas a apresentar algumas origens da resistência à mudança e as suas formas de manifestação nas organizações.

- **As origens da resistência à mudança**

Estudar as origens da resistência não é tarefa fácil, pois suas causas são múltiplas e se amarram a diferentes níveis de análise. Por isso, parece-nos essencial estruturar a abordagem sob dois níveis: o nível de ação individual e o nível coletivo. O conceito de resistência à mudança é complexo, abrangendo realidades às vezes psicológicas, sociológicas, políticas, econômicas e culturais, entre outras. Conseqüentemente, deve-se ter uma certa cautela, quando se aborda a resistência como um conceito único e global. No presente caso, interessam-nos os objetivos coletivos e individuais e não a origem da mesma. Na maioria dos casos, parece que o que se busca é a manutenção do *statu quo* na organização.

- **As origens individuais**

Kotter & Schlesinger (1979) tentaram identificar uma combinação de quatro razões clássicas que explicariam a atitude de resistência de um indivíduo.

Eles revelaram, primeiro, um “interesse individual ligado ao espírito de sino” (*parochial self interest*), em que o indivíduo se concentra no seu interesse particular e não no interesse do conjunto dos membros da organização. Em segundo lugar, a falta de confiança e o desconhecimento das intenções da mudança, largamente influenciadas por sua experiência passada, levam as pessoas igualmente a resistir. Terceiro, nota-se a baixa tolerância à mudança das pessoas, por medo de não serem capazes de desenvolver as devidas competências e os comportamentos novos esperados. Em quarto lugar, parece que as pessoas resistem, pois elas avaliam o processo de mudança diferentemente dos gestores ou dos idealizadores do projeto.

Brénot & Tuvée (1996) categorizam as origens das resistências individuais ao redor de muitos temas-chave:

- o nível de conhecimentos, de educação e da abertura de espírito;
- as aptidões à mudança (vontade de conhecer, criatividade, imaginação) versus funções rotineiras;
- as razões econômicas;
- as atitudes e os preconceitos;
- o medo e os conflitos, os sentimentos de insegurança, de desconfiança, de ciúme, de poder interpessoal, de interesse pessoal.

Para Kanter (1985), os “receptores” resistem à mudança por razões válidas e previsíveis, tais como:

- **a falta de controle**, que mostra que todas as coisas são feitas pelas pessoas e pouco se tem feito por elas;
- **a grande incerteza**, por falta de informações a respeito das etapas seguintes e às ações futuras;

- **a falta de informações**, quando as decisões são expostas sem preparação nem background;
- **os custos da confusão**, quando há muitas coisas que mudam simultaneamente, de rotinas que são interrompidas;
- **o sentimento de perder o comando** quando a necessidade de mudar dá às pessoas o sentimento de que elas são estúpidas em relação às ações passadas, sobretudo para com seus pares.

- **As origens organizacionais/coletivas da resistência à mudança**

A ecologia populacional (Hannan & Freeman, 1984) é uma das correntes que defende fortemente a inércia estrutural das organizações, partindo da idéia de que diferentes grupos de interesses internos e externos preferem organizações confiáveis e que dêem conta de suas ações de forma racional. Esses autores põem igualmente em evidência a importância das rotinas padronizadas e da institucionalização dos objetivos para assegurar a manutenção e a perenidade das organizações. São esses fenômenos que induzem resistências à mudança.

Muitos trabalhos têm defendido esta concepção da inércia da organização privilegiando o passado como explicação da evolução ou da não evolução da empresa (Boeker, 1989). Quinn (1980) afirma que as organizações geralmente teriam tendência a preservar sua estratégia em vez de mudá-la radicalmente. Assim, contradizem Miller & Friesen (1980), que falam de “*strategic momentum*”, que leva as organizações a se adaptarem muito lentamente às mudanças ambientais. A mudança, sempre vista como algo cujos resultados são sempre arriscados pela falta de certeza de que realmente as novas idéias darão certo, leva os seres humanos a terem receio em adotá-la de uma forma segura. Portanto, tal fato não significa que não existe aqueles que “topam” sempre a arriscar o novo, que têm medo da rotina e que adoram inovar sempre

nas suas decisões e ações. As formas de manifestar tal resistência, a serem discutidas em seguida, se diferenciam bastante e de acordo com cada situação.

- **As formas de resistência à mudança**

Carton (1997), no seu livro intitulado “*Eloge du changement*”, tentou categorizar as formas de resistência. Ele apresenta quatro principais: a inércia, a argumentação, a revolta ou a sabotagem, as quais define da seguinte maneira:

- **a inércia** consiste na ausência de reação à mudança. As pessoas caracterizadas pela inércia deixam entender que aceitam a mudança, mas tentam diferenciar nela a aplicação. A inércia é racionalizada evocando a prudência, pretendendo a necessidade de pedir opiniões objetivas;
- **a argumentação** é a forma privilegiada da resistência e constitui a via real de acesso à integração da mudança. Uma mudança não argumentada não é integrada. Trata-se da forma mais produtiva e útil de resistência. A argumentação pode ser concebida como uma negociação sobre o fundo e a forma da mudança;
- **a revolta** acontece quando há incapacidade de um indivíduo em se ajustar à realidade da mudança proposta. A ação sindical, a demanda de mutação, o recurso à hierarquia, à greve, etc., são exemplos de resistência que tomam a forma de revolta. A revolta é sempre precedida de ameaça, notadamente na argumentação. Existe a ameaça tática (ameaça de demissão), pela qual tenta-se influenciar a representação que o outro se faz da realidade e da mudança que ele propõe, evocando conseqüências que, a priori, não fazem parte de seu esquema de mudança. O princípio de base da mudança é o de produzir, de forma explícita ou implícita, um melhoramento. Uma ameaça tem o objetivo de mostrar que a mudança corre o risco não de melhorar mas de degradar a situação;

- **a sabotagem** é mais perniciosa e manipuladora que a revolta. Ela se forma a partir de um excesso de zelo, cujo objetivo é o de demonstrar a estupidez da mudança, de atrapalhar o promotor do projeto. A sabotagem é função da relação hierárquica e mais geralmente do poder que liga o indivíduo ao promotor da mudança. Ela é o reflexo de uma submissão aparente, ou de primeiro grau e de uma revolta de segundo grau.

A resistência comporta, na maioria das vezes, uma conotação negativa no sentido de que ela freia a mudança já que mesmo que esta última passa a ser uma necessidade para as empresas. Esta pesquisa é uma tentativa de analisar as implicações da mudança, por meio dos diferentes níveis hierárquicos da organização.

- **As formas de adesões à mudança**

As adesões à mudança apresentam-se como sendo todas as formas de manifestação usadas pelos membros organizacionais em apoiar novas idéias emitidas por um grupo dominante. Hernandez & Caldas (2001) em estudo sobre uma revisão crítica da resistência à mudança, descobriram seis estágios no processo de resistência ou adesão à mudança. Um primeiro estágio é caracterizado pelo contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações brutas a serem processadas num estágio posterior (segundo). Neste segundo estágio, uma vez que o indivíduo é estimulado interior e exteriormente, ele faz uma comparação entre os atributos percebidos da mudança e suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado. O resultado dessa comparação é determinante no próximo estágio (terceiro), pois é nele que o indivíduo apresenta uma aceitação ou rejeição inicial (passiva ou ativa) por meio de um processo de consistência baixa, moderada ou alta.

Durante o quarto estágio do processo, o indivíduo avalia mais cuidadosamente os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as

inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com o objetivo de reduzir a sua dissonância. Esse estágio dura naturalmente mais tempo, pois o indivíduo busca informações adicionais e, com isso, seu processo cognitivo tende a ser mais lento.

O resultado desta avaliação que leva tempo é a percepção da mudança como oportunidade, ameaça ou, em alguns casos, oportunidade e ameaça ao mesmo tempo. Assim, no decorrer do quinto estágio, formam-se emoções, estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes, geralmente de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada. Caso a mudança proposta tenha sido percebida como oportunidade, as emoções resultantes são positivas e podem incluir amor, carinho, orgulho, paz, etc.

Durante o sexto estágio do modelo proposto pelos autores, o indivíduo tenta todas as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior. Como resultado desse processo, durante o sétimo e último estágio o modelo prevê que o indivíduo possa adotar quatro diferentes possibilidades de comportamentos: a) resistência; b) decisão de superar a resistência; c) indecisão ou inércia e d) adoção (ou teste) da mudança.

Pelo fato do modelo aqui utilizado ser clínico, prevê-se confronto com novos estímulos internos e externos (novas informações, novas pressões, etc.) em qualquer ponto durante o processo de percepção. Estímulos estes que levariam a uma reavaliação permanente dos atributos e das conseqüências potenciais da mudança, da percepção da mudança como oportunidade ou como ameaça e, portanto, a reavaliar o seu comportamento em relação ao esforço da mudança.

Na próxima parte, será descrito o caminho metodológico a ser seguido para a realização do presente estudo. Para tanto, apresentar-se-ão: a) a natureza

da pesquisa, procurando justificar a sua escolha; c) a justificativa da *démarche* e seus limites e d) as técnicas de coleta de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Há necessidade de descrever a trajetória percorrida para alcançar os objetivos propostos em toda investigação científica. Nesta dissertação, adotaram-se os postulados do paradigma interpretativo de análise organizacional (Burrell & Morgan, 1979). Nesta corrente teórica, a organização é descrita como sendo o resultado das interpretações que os seres humanos fazem dos fatos que ocorrem no seu ambiente e dos cursos de ação que eles escolhem seguir após as interpretações realizadas acerca desta realidade (Alencar, 1999; Jones, 1993; Burrell & Morgan, 1979).

O paradigma interpretativo baseia-se na visão de que a realidade social não tem existência concreta, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva. Para entendê-la, é preciso captar a percepção dos participantes em ação (no caso, os membros organizacionais entrevistados), em vez do ponto de vista do observador. Assim como o paradigma funcionalista (baseado nos pressupostos de que a sociedade tem uma existência real e concreta e uma orientação sistêmica para produzir um estado de relação ordenado e regulado), preocupa-se com a ordem e a regulação do mundo social, contudo, de um ponto de vista subjetivo. Este paradigma interpretativo defende a ciência social como uma rede de jogos de linguagem, baseada em arranjos de subjetividade de determinados conceitos e regras que os participantes inventam e seguem (Burrell & Morgan, 1979).

Os estudos organizacionais baseados nos postulados do paradigma interpretativos buscam produzir descrições e explicações de eventos e práticas de gestão, conforme a experiência de vida de seus membros (Brito, 2000). Para este autor, tais estudos particularizam aspectos da vida organizacional cotidiana e eventos específicos nesse espaço de interação social que influenciam os

esquemas de significado e associação simbólica elaborados pelos membros organizacionais em relação à sua realidade.

Os trabalhos de Cabral (1999), Rocha & Ceretta (1998), Cavedon (1999) e Lima (1999) mostram que há um campo muito vasto para que os pesquisadores organizacionais conduzam seus trabalhos com perspectivas diferentes das tradicionais. Pesquisas como as de Guimarães (1995) e Santos (2001) apresentam resultados alcançados com a aplicação de metodologias qualitativas, com abordagens que vão desde as fenomenológicas até as crítico-dialéticas.

3.1 Natureza da pesquisa e justificativa para a escolha metodológica

A pesquisa qualitativa que ora se apresenta tem o estudo de caso como principal enfoque metodológico. Neste estudo, optou-se pela triangulação de diferentes técnicas de coleta de dados: análise documental, entrevistas em profundidade e observação não-participante.

Para obter familiaridade no campo de pesquisa, realizou-se, num primeiro momento, a análise de documentos internos e externos. A documentação constituiu uma fonte essencial da cronologia, aproximando-se ao discurso dos atores e permitindo, assim, resgatar a origem das mudanças impostas pela certificação ISO 14001, antes da realização de entrevistas semi-estruturadas.

“Por meio de entrevistas, colhemos dados sobre a forma como os indivíduos ou grupos percebem e vivem suas situações, suas atividades, suas relações uns aos outros, a avaliação que fazem de suas atividades, a maneira como percebem suas possibilidades de ação” (Pettigrew, 1987). A utilização dos métodos múltiplos (triangulação) impõe-se para estabelecer diferentes visões sobre um mesmo fenômeno. Visou-se, após a fase exploratória, focalizar a investigação especificamente nas mudanças engendradas pela certificação ISO

14001. Documentos, observações e entrevistas obtidos dos diversos atores organizacionais dos diferentes níveis hierárquicos foram confrontados, com o intuito de analisar os mecanismos de adesão e de resistência à mudança nos diferentes níveis da organização.

Escolheu-se a abordagem qualitativa por várias razões. Primeiro, o estudo das mudanças (resistências e adesões) necessita de um contato direto com os atores envolvidos a fim de obter melhor apreensão dos mecanismos subjacentes. Em seguida, a sensibilidade do assunto tratado nos faz duvidar da eficácia de uma abordagem mais quantitativa baseada, por exemplo, em questionários. De fato, como evidenciam bem Hafsi & Demers (1989:12):

“Numa mudança fundamental, as coisas aparentes ou padrões, que os atores podem ou querem revelar são às vezes pouco importantes para a compreensão dos mecanismos que a compõem. Adotar uma démarche metodológica padrão, baseada em questionários-padrão e uma intenção de tratamento estatístico dos dados poderia significar para o praticante que o que interessa o pesquisador não é a verdadeira compreensão do que acontece, mas um jogo acadêmico fútil” (Trecho traduzido livremente pelo autor).

O método de pesquisa qualitativa baseada no estudo de caso é recomendado quando se centra no estudo em profundidade de eventos contemporâneos no seu contexto de tempo real, em que os limites entre o fenômeno estudado e o contexto em que se encontra não são evidentes (Yin, 2001: 18). No mais, ela favorece, ao mesmo tempo, uma abordagem descritiva e uma geração de teorias (Eisenhardt, 1989).

O método adotado neste estudo conduz a uma visão dinâmica da realidade social, explorando a maneira pela qual a problemática está definida por aqueles que a aprovam. Assim, ela se amarra ao seu objeto e o observa durante um tempo mais ou menos longo para acompanhar as evoluções naturais ou as mudanças provocadas, tal como defendem Vacheux et al., citados por Vas et al.

(2000) e interpretados pelo autor. Além disso, a temporalidade própria à questão de evolução engaja o pesquisador a adotar uma perspectiva longitudinal. De acordo com Pettigrew (1987), incorporar o fator temporal na análise impede julgamentos em uma situação. Assim, o tempo de estudo de aproximadamente quatro meses, que pode ser considerado curto, permitiu obter uma percepção do fenômeno estudado. Tal tempo constituiu num dos limites do método a serem discutidos na próxima parte do trabalho.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

A obtenção dos dados para a análise deste estudo de caso embasou-se na pesquisa de campo, desenvolvida na TECNICO, local onde ocorre o fenômeno investigado (Vergara, 1998; Laville & Dionne, 1999), no período de maio a agosto de 2002. A pesquisa de campo foi realizada em etapas. Na primeira, fez-se o contato inicial com o gerente geral que apresentou o pesquisador à gerente de desenvolvimento e treinamento. Esta última que, diga-se de passagem, serve de ponte para todos os outros setores da empresa, fez a apresentação do pesquisador ao responsável pelo setor de qualidade (um engenheiro mecânico) que, inclusive, está encarregado do controle da efetivação da norma ISO 14001 da empresa. Toda a empresa nos foi apresentada por este responsável por meio de uma palestra preparada por ocasião da visita técnica de uma escola de engenharia da região. Nessa palestra, foram descritas e comentadas questões relativas ao processo de produção e à certificação ISO 14001. Na ocasião, aproveitou-se para, por meio de um gravador, obter impressões a respeito das dificuldades encontradas na implantação da norma na empresa (como um dos objetivos da presente pesquisa). Durante a palestra, notou-se um discurso de grande valia para futura análise dos dados complementares ainda a serem colhidos. A visita das instalações da fábrica (linhas e processos de produção,

armazéns de estocagem, depósitos de resíduos, construções em andamento, restaurante, banheiros, arredores da fábrica, etc.) na íntegra foi uma oportunidade de efetuar uma observação não-participante, pelos corredores, departamentos e áreas afins da organização, sem contar algumas conversas paralelas com alguns operários da linha de produção. Na ocasião, foram registradas em caderno de campo, notas sobre o layout do local, o ambiente de trabalho, as pessoas, as formas de interação, dentre outros aspectos físicos e ambientais (Silverman, 1994; Laville & Dionne 1999; Bogdan & Biklen, 1994; Alencar, 1999).

Numa segunda etapa, realizou uma análise documental, em que se procurou analisar o material arquivado acerca da trajetória da empresa, principalmente o histórico do processo de implementação da norma ISO 14001. Essas informações foram obtidas por meio de documentos que foram cedidos voluntariamente e/ou requisitados aos informantes. Nesta etapa, foi possível ter informações a respeito da cultura que orienta a gestão, assim como a origem, a implantação e os impactos da ISO 14001 na gestão dos recursos humanos. Foi nesta fase que foi delimitada a amostra de informantes a serem entrevistados numa fase seguinte, de posse dos dados sobre o número de funcionários existentes, da distribuição dos cargos, enfim do organograma da empresa (gerências, setores, turnos, etc.).

Após a análise documental, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas, com base em roteiro, com 20 operários, 3 gerentes e 2 supervisores e o gerente geral da empresa que vivenciaram todo o processo de implementação da ISO 14001, ou seja, que entraram na fábrica antes de 1998 (data de obtenção do primeiro certificado).

As entrevistas foram realizadas na sala de reunião da Diretoria de Recursos Humanos, situada no piso superior e tiveram uma duração média de uma hora para as pessoas de nível superior, tais como gerente geral, diretores e

supervisores. As conversas com os operários acontecerem na sala de reunião da Gerência de Recursos Humanos, reservada especificamente para este fim nos dias de trabalho previamente marcados com a Supervisora de Treinamento e Desenvolvimento que cuida, ao mesmo tempo, da parte da comunicação da empresa. Nesta sala, eram recebidos os operários que eram chamados aleatoriamente, apenas lembrando ao supervisor da linha que eles deveriam ter pelo menos quatro anos de casa, coincidindo com a época da implementação da norma. As entrevistas com esta categoria tiveram uma duração média de meia hora, chegando a ser bem inferior a este tempo caso o participante estivesse tímido e/ou se recusasse a falar ou respondesse apenas com um “sim” ou “não” às perguntas feitas pelo pesquisador.

A maior parte das entrevistas com o pessoal de nível superior era gravada em fitas cassete, após concordância prévia do participante, seguindo assim a metodologia ensinada por Seidman (1991). Não havia insistência nenhuma caso a pessoa discordasse em ser gravada, como aconteceu em alguns casos (08 respondentes), tanto como pessoas da alta hierarquia como com a maioria dos operários. O perfil dos entrevistados (sexo, tempo de casa, escolaridade, idade, etc.) será apresentado em seguida.

3.3 Uma descrição dos sujeitos da pesquisa

Traçar o perfil das pessoas entrevistadas pode servir de base e auxiliar o leitor a fazer um discernimento mais fácil e mais compreensível do texto e dos depoimentos obtidos.

QUADRO 4. Perfil das entrevistas

Pessoas entrevistadas	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de casa	Número entrevistas	Formas entrevistas
ALTA GERÊNCIA						
Gerente geral	M	57	Pós-graduação	28	1	Gravação
Gerente de qualidade	M	52	Idem	23	2	Idem
Gerente de produção	M	Nd	Idem	15	1	Idem
MÉDIA GERÊNCIA						
Coordenador (M.A)	M	32	Pós-graduação	9	3	Gravação
Analista de RH	F	30	Idem	6	2	Anotação
Supervisor segurança	M	28	2º grau	3	1	Gravação
BASE OPERÁRIA						
Operários	M=15 F=5	Média 30	8ª SERIE	Média 8,5	20	Gravações e Anotações
FORNECEDORES						
Gerente qualidade	M	Nd	Nd	8	1	Gravações
Gerente geral	M	Nd	Nd	13	1	Idem
Gerente qualidade	M	Nd	Nd	2	1	Idem
GOVERNO LOCAL						
Secretário municipal do meio ambiente	M	Nd	Nd	Nd	1	Gravação
TOTAL					34	

Fonte: Sistematização dos dados da pesquisa, 2002.

Nd – não diz; M – masculino; F – feminino.

No intuito de obter mais informações a respeito do assunto pesquisado, foram entrevistados gerentes de empresas fornecedoras da TECNICO (as três principais) respectivamente gerente de produção, gerente geral e gerente de produção (coincidentemente, essas pessoas estão ao mesmo tempo encarregadas de gerenciar a área ambiental nas suas empresas) e o secretário municipal de obras e transportes do governo, encarregado do meio ambiente. Estas entrevistas

servem como meios de apreender as realidades apresentadas por pessoas direta e indiretamente ligadas à gestão interna da organização estudada. Por sorte, tal trabalho ocorreu bem mais rápido do que se pensava, principalmente em relação ao acesso a essas pessoas que foi, na maioria das vezes, sem grandes dificuldades.

O fator que envolve o número de pessoas entrevistadas não interferiu nos resultados da investigação, pois a amostra selecionada é considerada satisfatória para os fins de pesquisa de natureza qualitativa como a presente e que, portanto, não exige tratamento estatístico dos dados e nem o estabelecimento de coeficientes de fidedignidade para sua realização (Triviños, 1992). Vale aqui lembrar que por motivos de enriquecimento dos dados de campo, foram entrevistados, além dos membros da organização estudada, aquelas ligadas a ela, ou por meio de contratos de trabalho (fornecedores e serviços terceirizados) ou de legislação (governo municipal).

A interpretação dos dados, por meio da análise de conteúdos, nesse trabalho terá um papel integrador e permitirá uma melhor compreensão da realidade estudada. Logo, explicar e justificar o percurso metodológico utilizado para atingir os fins desejados passam a ser necessários.

3.4 Plano de análise

3.4.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica muito utilizada nas ciências humanas e sociais, particularmente no tratamento de dados qualitativos. Para Bardin (1979), é uma análise que abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens

(seus autores, contexto e efeitos que se pretende causar por meio delas). Mais especificamente, a análise de conteúdo constitui.

“Um conjunto de técnicas de comunicação visando a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1979:42).

No objetivo de atingir um nível de interpretação profundo, a análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, e articula a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem (Minayo, 2000).

Neste sentido, Marshak (1998: 16-17) considera esta interpretação de significados como um silogismo construído no estudo dos discursos em instâncias institucionais: “Falar é tempo; tempo é dinheiro. Falar é perda de dinheiro; concluindo, o silêncio é ouro”.

3.4.2 Organização dos dados e das análises

Esta etapa mostra como foi analisado todo o material obtido durante o trabalho de campo. Os resultados foram confrontados com outros já obtidos em estudos anteriores. Por meio de triangulação das técnicas, procedeu-se a uma reconstrução da história da empresa e dos traços culturais que vêm sendo socialmente construídos em torno da certificação. Esses elementos serviram de base para a compreensão do processo da mudança na cultura organizacional e, ao mesmo tempo, detectar os movimentos de adesão e de resistência por parte dos seus membros.

Identificados os novos valores norteadores do processo gerencial, apresentar-se-á uma descrição detalhada dos diferentes processos administrativos que foram postos em prática pela alta administração, na tentativa de institucionalizar as novas práticas que legitimem a implantação do certificado ISO 14001 e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade. Partindo do pressuposto de que, ao serem introduzidas na organização pesquisada, as normas exigidas pela certificação assumiriam e/ou provocariam diferentes significados, segundo os padrões culturais compartilhados pelos membros da organização, procurou-se desvendar o universo simbólico socialmente construído em torno da certificação ISO 14001.

Depois da análise dos significados atribuídos ao processo de certificação, foram analisados os comportamentos em relação à adesão e à resistência à implementação do certificado ISO 14001. Tais reações foram, por sua vez, analisadas tomando-se como referências os valores e os significados atribuídos pelos membros da organização às normas que orientam a certificação.

Portanto, julga-se oportuno mencionar que este trabalho, como recomendam os pressupostos da pesquisa de natureza qualitativa, não tem a pretensão de testar hipóteses (Folwer; Miles & Huberman; Bryman & Burgess, Godoy; Triviños e Masson, *apud* Brito (2000)).

Logo em seguida, justificar-se-ão os limites da abordagem metodológica utilizada nesta dissertação.

3.4.3 Limites da *démarche*⁶ analítica

Os métodos qualitativos e os estudos de casos têm sido muito criticados por causa da imprecisão no tratamento dos dados e da falta de rigor na

⁶ Terminologia derivada do Francês e pode ser traduzida por percurso, caminho escolhido para se chegar a um resultado.

démarche, notadamente pela subjetividade do pesquisador (Yin, 2001: 21). Como existe, a priori, uma pluralidade de causas para os problemas de resistência à mudança engendrados pela implantação de novos programas empresariais, uma gama considerável de informações deve ser reunida e classificada em vez de ser explicitada e/ou ficar no nível do descritivo, sem chegar no analítico. Outros riscos existem. Notadamente, o de não fazer a diferença entre aquilo que é acidental e essencial (De Bruyne et al., 1974). Entretanto, o principal limite do estudo reside no seu baixo poder de generalização, na medida em que a validade das conclusões continua contingenciada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

“A way of seeing is a way of not seeing”

Pettigrew (1987)

O universo em que se realizou a investigação foi a sede de uma empresa filial de uma multinacional estrangeira de autopeças situada no sudoeste do estado de Minas Gerais, tida como uma das maiores geradoras de empregos da região e fornecedora de várias marcas de automóveis. Relembramos que a empresa tem uma grande parte de sua produção destinada à exportação. Esta organização, aqui denominada de TECNICO (nome fictício para conservar a neutralidade do trabalho), foi escolhida como objeto de estudo deste trabalho pelo fato de pertencer a um setor que conheceu, desde alguns anos (advento do Plano Real em 1994), arranjos institucionais maiores, rápidos e profundos. Como exportadora de sua produção, a TECNICO não poderia deixar de acompanhar as exigências do mercado internacional em termos de qualidade nos seus produtos.

Nesta parte do trabalho, dissertou-se sobre as principais características dos ambientes técnico e institucional onde evoluiu a empresa estudada, retrçando brevemente sua história. Uma passagem pela história da organização estudada é importante para compreender o seu presente, tendo em vista as influências dos ambientes que compõem a estrutura. Em seguida, analisaram-se os diferentes significados atribuídos pelos membros organizacionais (dirigentes e operários) ao processo de certificação, particularizando assim o universo simbólico decorrente da institucionalização das normas e, por fim, discutiram-se os movimentos de adesões e resistências ao processo de certificação ISO 14001 na TECNICO.

4.1 O ambiente técnico e institucional e uma breve história da TECNICO

A compreensão da dinâmica da evolução do setor metalúrgico onde encontra-se inserida a empresa estudada, necessita de uma passagem obrigatória, por mais breve que seja, pela literatura sobre o processo de industrialização do país. Nosso objetivo em revisitar a história é movido pela consciência de que as configurações atuais dos modelos de gestão se deram a partir das influências dos modelos de desenvolvimento vigentes em certas épocas da história nacional. Neste sentido, em primeiro lugar serão contextualizadas a ação organizacional e a forma como tem decorrido o processo de certificação ambiental na indústria automobilística nacional, antes de focar especificamente nossa análise da empresa estudada, por meio dos fragmentos de seu passado, passando pela formação cultural vigente nas diferentes épocas de sua história.

4.1.1 O contexto da ação organizacional e o processo de certificação na indústria automobilística brasileira

Para uma melhor compreensão do momento histórico em que se insere nosso setor de estudo e de sua inserção no cenário nacional e até internacional, é necessário recuperar brevemente o processo de industrialização do país. Almeida (1972), em obra exclusivamente consagrada à implementação da indústria automobilística nacional, afirma que um dos êxitos mais expressivos do desenvolvimento industrial do país foi a instalação, em período relativamente curto, da indústria automobilística.

No último século, o Brasil viveu períodos de transformação rápidos no seu modo de produção. Passou de um país predominantemente exportador de produtos agrícolas, para uma nação fortemente industrializada. A partir da década de 1930, quando a operacionalização de nichos industriais transformou as cidades em grandes centros operários, dois grandes impactos foram

detectados na estrutura do país: crescimento demográfico e migrações populacionais para áreas urbanas (êxodo rural). Entre 1950 e 1990, a população aumentou 2,7 vezes e mais de 75% viviam na época, em áreas urbanas (Vianna & Veronese, 1992:124), devido “à expansão da oferta de empregos no setor industrial, com salários significativamente maiores do que no setor rural, combinada com o acesso privilegiado a bens e serviços públicos (como educação, saúde, previdência, justiça, etc.). Esses centros urbanos atraíram significativos contingentes de migrantes que, pela incapacidade de absorção da infra-estrutura urbana, instalavam-se de forma precária nas periferias das grandes metrópoles” formando assim, bolsões de pobreza e favelas (Motta & Reis, 1992:166).

Esse desenvolvimento industrial causou, em curto prazo, profundas desigualdades físicas, econômicas e sociais nas regiões onde as empresas eram instaladas. Choques entre culturas regionais, mudanças nos padrões sociais, não apenas dos operários, mas das comunidades circunvizinhas onde se inserem e crescimento das cidades, foram algumas das reestruturações sócio-econômicas mais aparentes. Paralelo a elas, porém, menos marcadas, as questões ambientais surgiram em igual velocidade, pois o lema era produzir e a fumaça saindo das chaminés das grandes indústrias era sinônimo de desenvolvimento.

As primeiras áreas metropolitanas a sentirem sua magnitude foram as regiões industriais como Cubatão, Volta Redonda e o ABC Paulista, devido à grande intensidade das atividades das indústrias ali instaladas. Isto porque o eixo centro-sul, privilegiado pela antiga cultura cafeeira, era considerado como a melhor região para a concentração de pólos industriais - as malhas ferroviárias e rodoviárias, serviram aos cafeicultores, foram fundamentais neste processo de industrialização. Até então, é preciso salientar que não havia qualquer mecanismo que planejasse a melhor localização industrial ou mantivesse algum

controle ambiental que regulamentasse a emissão de efluentes ou uso de recursos naturais.

Indústrias químicas, petroquímicas, de celulose e, mais tarde, automobilísticas, não sofriam nenhum tipo de inspeção de sua infra-estrutura ou na utilização do solo. Mesmo multinacionais que apresentavam rigor ambiental nos processos produtivos em seus países de origem, quando instaladas no Brasil, tinham condutas de descaso no que concerne à emissão de gases tóxicos, resíduos líquidos nos rios e depósitos de lixo clandestino, além do uso indiscriminado de recursos naturais.

O início da indústria automobilística brasileira data de década de 1920, com a instalação da Ford Motors do Brasil (1923) e da General Motors do Brasil (1925), em São Paulo. A aplicação da “Lei do Similar” acelerou a decisão de investir no Brasil, isto é, levou as empresas estrangeiras a passarem da distribuição do produto estrangeiro para a montagem, ou da montagem para a manufatura local (Almeida, 1972).

A princípio, nos ensinam Fleury (1991) em estudo realizado sobre o processo de aprendizagem e inovação na indústria automobilística brasileira, os trabalhos dessas subsidiárias foram orientados para a montagem local de veículos e para a prestação de serviços de manutenção. Houve, depois, maior investimento no sentido de nacionalizar a produção de veículos mais pesados, como caminhões e ônibus.

Com relação aos fornecedores, o estudo de Fleury (1991) mostra que depois de um longo período de colaboração, na fase inicial da implantação da indústria automobilística brasileira, o efeito combinado de políticas econômicas instáveis com muitos e longos períodos recessivos levou à deterioração nos padrões de relação, com o acirramento do conflito interfirmas. A liberalização do mercado criou nova fonte de pressão para as montadoras e os fabricantes de autopeças passaram a ter a alternativa de poder importar peças e componentes.

Os padrões de preço e qualidade foram subitamente alterados e as montadoras jogaram com isso para obter melhores condições. Ao mesmo tempo, cada uma das montadoras desenvolveu seu próprio sistema de certificação (hoje este sistema está sendo unificado por grupos de montadoras, e pensa-se que brevemente ia ter um único sistema para todas elas), em função do qual passou a selecionar as empresas que manteriam como fornecedoras. Com isto, montadoras como a FIAT reduziram o seu número de fornecedores de 500 para 250 e lançaram o programa para o desenvolvimento de novos fornecedores dedicados. A AUTOLATINA cortou 450 fornecedores, passando de 950, em 1989, para cerca de 500, em 1995. No mesmo impulso, as montadoras estabeleceram prazos para que as empresas que almejassem permanecer como fornecedoras obtivessem o certificado ISO 9000 (isomorfismo normativo).

4.1.2 A organização TECNICO: fragmentos de sua história e formação da cultura organizacional

Recuperar o momento da criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época, propicia um pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da mesma, suas metas e objetivos. O papel desempenhado pelo fundador é fundamental, pois, ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-lo, desenvolvê-lo e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão, nos ensina Fleury (1991).

Ainda nesta recuperação histórica como um dos objetivos do presente trabalho, é de suma importância investigar os incidentes críticos pelos quais passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes em vez de serem preservados ou,

pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez. No caso por nós estudado, a apreensão do contexto em que foi trazida uma planta da fábrica para a região e os princípios que orientaram a criação da organização na perspectiva dos fundadores seria de grande valia. Na TECNICO, ainda existe grande mito criado em torno do primeiro fundador/dono da empresa. Mesmo estando afastado da organização há bastante tempo após sua venda a um grupo multinacional, ainda goza de admiração e uma forte influência, não somente nas empresas que ele ajudou consolidar, mas na comunidade inteira.

De forma geral, a história da empresa desde a matriz se confunde com a industrialização tardia do país advinda da política desenvolvimentista posta em prática na década de 1930 e no período pós-guerra (Delgado e Kageyama *apud* Brito 2000). A partir de 1950, as autoridades federais começaram a se preocupar com o custo da renovação da frota nacional de veículos, então completamente desgastada, e do atendimento da demanda por novos veículos fortemente reprimida durante a época de guerra (Almeida, 1972).

O advento do sistema de taxas múltiplas fez com que em 1953, a “Lei do Similar⁷” voltasse a conferir um grau efetivo de proteção à indústria nacional contra a concorrência estrangeira. Foi nesta ocasião que a TECNICO, Fábrica de peças automotivas foi fundada em 1951, iniciando suas atividades produzindo exclusivamente autopeças para o mercado automotivo norte-americano. A divisão da empresa estudada foi criada em 1955, junto com várias outras empresas multinacionais do mesmo ramo, no interior do estado de São Paulo. Desde então, vêm buscando condições para conquistar a liderança no mercado e competitividade adequados para atuar nos principais mercados do mundo. Em

⁷ A origem da “Lei do Similar” é o Decreto n.º 947-A de 4 de novembro de 1890, pelo qual o governo provisório da República assegurava que fossem os termos das leis, decretos ou contratos que estabelecessem ou autorizassem isenções de direitos de importação ou consumo e de expediente. Tais isenções em caso algum poderiam compreender os gêneros, mercadorias e objetos que tivessem similares manufaturados de produção nacional, dos quais houvesse fábricas mantidas na República, abastecendo os mercados em quantidades suficientes para o consumo de modo a ser tais gêneros facilmente encontrados no país. Justifica-se essa medida porque a importação líquida de matérias-primas e produtos manufaturados similares iria prejudicar este importante ramo de atividade social, que o governo tem o dever de proteger.

1984, foi constituída a TECNICO OF AMERICA, um centro avançado de engenharia, pesquisa e distribuição, estrategicamente instalado nos U.S.A. A expansão das unidades de negócio começou em 1986 com o início da construção de uma nova unidade no estado de Minas Gerais.

O desenvolvimento do setor rodoviário do país, particularmente a BR 265 (Rodovia Fernão Dias) proporcionou uma facilidade de acesso aos grandes centros como Rio de Janeiro, Belo Horizonte e São Paulo. Tal fato levou os governos dos municípios cortados pela Fernão Dias a apostarem muito na vinda e instalação de novas indústrias e, por consequência, na geração de empregos e rendas às suas populações.

Na impossibilidade de encontrar pessoalmente o dono e ex-presidente (cuja agenda continua sempre cheia), nós nos contentamos com entrevistas e reportagens extraídas de alguns órgãos de imprensa (análise documental de dados secundários). O objetivo de tal análise é permitir uma melhor compreensão dos motivos da vinda de uma filial para o estado de Minas Gerais. Em reportagem publicada no dia 11 de janeiro de 1992 no jornal Folha de S. Paulo/edição regional ABCD (São Paulo/SP/Brasil), o empresário ex-presidente-executivo da TECNICO, afirmou que foram as excessivas reivindicações salariais que provocaram o êxodo de indústrias da região. Ele sempre temeu que a região conhecida com ABCD, próxima à cidade de São Paulo, repetisse a experiência de Detroit (EUA), centro da indústria norte americana em crise.

“A filosofia que orientou a vinda para o estado de Minas não foi muito diferente da minha que existia no ABC” (Relato de entrevista cedida pelo Fundador ex-presidente da TECNICO ao CEPAT uma publicação do Centro de Pesquisa e Apoio aos Trabalhadores Ano 5 - Nº 53 - 5 de Agosto de 1999).

De qualquer maneira, por trás deste discurso, pode-se notar que no objetivo do fundador existe uma certa vontade de querer igualar as orientações ideológicas da matriz às das filiais. Este equilíbrio é algo difícil e até impossível de conseguir, visto que cada região do país detém suas próprias características que as pessoas imprimem nas organizações onde se inserem. O paulista e o mineiro, mesmo vivendo no mesmo país, têm traços regionais diferentes. Por exemplo, sabe-se que o trabalhador paulista, por ter sido a região de mais antiga industrialização, tem um passado sindical mais consolidado que o trabalhador das outras regiões do país. Este depoimento esconde a vontade do fundador de explorar outros mercados para reduzir as incertezas. Os sindicatos cada vez mais organizados reivindicavam remunerações mais altas provocando mal-estar dos empresários que, por sua vez, procuravam se instalar em outras regiões onde a força de trabalho ainda não tinha esta visão.

"Os níveis salariais elevados tornam os produtos pouco competitivos. Foi esta a razão do esvaziamento de Detroit. Espero que a região não siga o mesmo caminho" (Relato de entrevista cedida pelo ex-presidente/fundador à Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

Assim, empresas de outros setores, como a indústria de derivados de carne Perdigão, estavam, naquela época, anunciando a desativação de sua linha de produção no ABCD. A Brastemp do setor de eletrodomésticos divulgou na mesma época a transferência de parte de sua unidade de São Bernardo do Campo para Rio Claro. Trechos de entrevistas aqui retomados da fonte acima citada mostram, de acordo com o ex-dono da TECNICO, que:

"Nenhum grande projeto industrial veio para o ABC nos últimos dez anos. É um sintoma grave. Se ninguém está pedindo para construir aqui é porque não quer ficar na região. Uma coisa é certa: os níveis

salariais elevados tornam os produtos pouco competitivos. Foi esta a razão do esvaziamento de Detroit, que hoje é uma cidade morta. Espero que o ABC não siga o mesmo caminho. As reivindicações salariais que se fazem no ABC são muito maiores que as de qualquer outra região. Se eu vou fazer um produto que tem uma mão- de- obra agregada grande e aqui, por força sindical, me obriga a ter salários acima da média, isso vai se tornar difícil de manter”. (Depoimento do ex-presidente/fundador adaptado da Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92)

Tal vontade de descentralizar as atividades segue a lógica capitalista de busca eterna da mais-valia. Isto mostra o contra-discurso visível na “mesma filosofia”. Ou seja, a idéia de buscar novos mercados está movida pela expectativa de confrontar menos reivindicações da força trabalhista, e assim conseguir melhores resultados financeiros. Esta política de descentralização motivada pelos incentivos fiscais generosos oferecidos por alguns governos, constituía uma forma de reduzir as desigualdades acirradas existentes entre o estado de São Paulo (onde é implantada a grande maioria das empresas) e as outras regiões do país. Este movimento de interiorização das empresas é louvável, pois, permitia aumentar as chances do homem do campo ter um emprego em que salários e outros benefícios eram garantidos.

Assim, prossegue o ex-presidente, dono e fundador da TECNICO sobre os motivos que levaram à descentralização das plantas de grandes fábricas de São Paulo para outras regiões, neste caso, alegando a necessidade de redução dos custos de produção. A lógica capitalista quer que os custos de produção sejam os mais baixos possíveis para que se obtenham maiores lucratividades e competitividade. O depoimento a seguir, demonstra uma contradição na tese defendida. Discurso nada surpreendente, visto que as ações empresariais visam sempre maiores retornos dos investimentos.

“O consumidor quer saber de preços baixos. Se os custos de produção não permitem isso, você perde competitividade e está fadado ao

fracasso, porque outras regiões não passam por esses problemas”
(Depoimentos do ex-presidente/fundador adaptados da Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

Portanto, de modo geral, a lógica orientadora das ações do ex-presidente e fundador da TECNICO (ultrapassando aqui as orientações de descentralização) tem o mérito de ser reconhecida no plano estratégico. A reinvenção por meio do treinamento como primeiro pilar dessas ações se definiu da maneira como será comentada mais adiante.

A tradição do país, de grande importador de produtos de quase todas as naturezas, foi um fator determinante do início da implementação da indústria automobilística nacional. Um grande trabalho deveria ser iniciado, principalmente na reposição de peças usadas, o que se propunham os fabricantes desses itens. O fundador da TECNICO defendia a idéia de que a transformação deveria vir da base:

“...as dificuldades encontradas nos anos 50 na aceitação do produto nacional em detrimento do produto estrangeiro fizeram com que esforços maiores em convencer e treinar os mecânicos, sensibilizar os consumidores, criar e consolidar um esquema de vendas no Brasil e no exterior...” (Depoimento do ex-presidente/fundador adaptado da Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

Logo, na troca dos itens automotivos desgastados, os proprietários de veículos recorriam às oficinas mecânicas de sua confiança, que tinham o domínio da área e poderiam propor certos tipos de peças. Então, estes mecânicos eram peças-chave na cadeia, pois se conseguissem convencer os seus clientes, os consumidores, sobre a qualidade do produto aqui encontrado, estariam colaborando na consolidação da indústria nacional. Por conseguinte, esta indústria ia prosperar e gerar empregos, reduzindo os custos de importação e o déficit da balança comercial.

Esta visão estratégica de “cortar o mal pela raiz”, motivada por um nacionalismo profundo, levou a TECNICO a chegar, numa determinada época de sua história, a ocupar uma área de 800 mil metros quadrados e empregar mais de 12 mil funcionários. Esta importância crescente no cenário nacional ajudou a empresa a impor seu produto por meio de um marketing agressivo, acrescido da colocação no mercado de um produto com a mesma qualidade do seu similar importado.

"Ninguém queria comprar peça nacional. Corri o Brasil, cidade por cidade, para catequizar os mecânicos" (Depoimento do ex-presidente/fundador extraído da Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

"Mas com um esforço adicional: o treinamento do próprio mecânico, pois precisávamos alertá-lo para a necessidade da montagem dos blocos dentro dos padrões e das especificações técnicas recomendadas pelo fabricante. Instituímos a Clínica de Doutor em Motores, que estimulou a criação de um curso de Doutor em Suspensão. Acreditamos que foi por intermédio dos cursos que conquistamos o mercado brasileiro" (Depoimento extraído de entrevista cedida pelo ex-presidente/fundador à Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

Por trás do discurso dominante de gestão participativa (envolvimento de outros elos da cadeia), podemos nos deparar com estratégias de integração que levam consigo traços de um herói (ou um padre) que detém um discurso moralista e protetor de seus fiéis. Pois, para catequizar um fiel, parte-se do pressuposto de que ele não detinha nenhuma noção da religião e que o curso lhe ajudará a se preparar para a comunhão e ingressar no grupo dos fiéis maduros. No presente caso, a TECNICO poderia ser considerada como a única que detinha o *know-how* e, logo, habilitada a repassar este conhecimento aos demais componentes do grupo que queriam ingressar na casa.

De fato, o que se nota é que essas estratégias têm dado certo, pois a empresa se consolidou (1ª empresa da América Latina) e reverteu a situação. A TECNICO chegou a exportar quase 90% de sua produção e garantiu assim uma prosperidade crescente com faturamento de quase 1 bilhão de dólares no início dos anos 90. Em 1994 apresentava um patrimônio líquido em torno de US\$ 200 milhões, 10.000 empregados, sendo líder no seu setor, ocupando a 87ª posição no setor industrial mundial privado; suas ações se encontravam entre as mais comercializadas na BOVESPA (46ª ação mais negociada).

Essa reinvenção por meio de um forte treinamento se deu em bases sólidas que iam introduzir e fortalecer a nova cultura organizacional: a cultura convergente que se deu por meio da construção de um corporativismo gerencial, negociação da cultura ascendente e a metáfora da família.

“Para manter essa estratégia, exibi lances de ousadia, como a contratação, em 1985, do guru da Qualidade Total, o americano Edwards Deming, que introduziu uma nova cultura na empresa, com excelentes resultados A pedra de toque desse trabalho é o treinamento da mão-de-obra, que não se restringiu aos operários do grupo, mas se estendeu aos filhos deles, que começaram a estudar numa escola comprada pela empresa em Mauá, São Paulo. A intenção é preparar cidadãos para exercerem suas funções com antecedência de dez a quinze anos, para que a busca da competitividade tenha permanência” (Depoimento do ex-presidente/fundador extraído da Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

A formação da mão-de-obra, conjugada com a preparação das gerações futuras (metáfora da grande e feliz família), é sinal da vontade do fundador de conseguir chegar a “*Família TECNICO*”. Esta tentativa do ex-presidente de implementar uma cultura ascendente baseada na estratégia de uma construção mítica do saber técnico, segundo informações obtidas, não influenciou muito na sua própria sucessão ao deixar a empresa. Este fato o levou a vender, na sua saída, a

maior parte de suas ações a investidores privados. Pesquisas sobre a sucessão em empresas familiares não cansam de demonstrar os problemas encontrados neste aspecto. E pelo visto, a TECNICO não foge da regra.

Com base em informações obtidas da análise documental, pode-se perceber a continuação da política de treinamento iniciado pelo fundador.

A TECNICO implantou há mais de 10 anos o programa de alfabetização e de supletivo de ensino fundamental e médio. O ensino fundamental é totalmente subvencionado pela empresa e o ensino médio é subvencionado em 70%. Os resultados, medidos por meio de horas de treinamento e de horas de conscientização (que incluem as horas em educação) que compõem as horas de capacitação, têm melhorado gradativamente. A média de 50 horas/homem/ano de treinamento estava prevista, em 2002 para ser atingida, na maioria das unidades de negócios (Mundo Fiat, Jornal do meio ambiente, datados de setembro de 2002).

A análise documental demonstrou que a decisão de implantar este programa se deu pelo fato de que uma das premissas do programa de Qualidade Total da TECNICO (QTC) é a capacitação dos funcionários. A QTC, segundo depoimento do ex-presidente/fundador ao Jornal Folha de São Paulo, começou a ser implantada no início dos anos 1980, ao defender a seguinte tese:

"É praticamente impossível pensar em programas de qualidade sem que todas as pessoas da empresa sejam, no mínimo, alfabetizadas."

No mesmo âmbito, o ex-presidente continuou contando que nos últimos três anos os custos para manutenção do programa de alfabetização da TECNICO têm girado em torno de US\$ 500 mil anuais sem previsão de sua redução ou descontinuidade em curto prazo. *"O retorno do investimento já é perceptível, colocando a TECNICO sempre como um dos melhores fornecedores mundiais",*

ressalta.

A evolução da TECNICO na base do trinômio: avanço tecnológico, prazo de entrega e preço competitivo desde seus primórdios, segundo seu ex-presidente, se deu por meio de um forte marketing na oficina.

"Não foi fácil alcançar a liderança no nosso setor. A introdução de uma marca local e nova exigia um trabalho difícil e intenso. Falhamos ao tentar estabelecer uma política de aproximação com revendedores, que tinham interesse em comercializar apenas peças estrangeiras, e decidimos redirecionar nossa estratégia de marketing e partimos para outro campo. Passamos, então, a procurar diretamente as oficinas mecânicas. Convencendo os mecânicos, estes iriam influenciar os lojistas. O sucesso foi conseguido graças a essa política de vendas a partir da base, e não de cima para baixo" (Depoimento extraído de entrevista cedida à Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

Este depoimento reforça uma das estratégias de marketing adotada pelo ex-presidente da TECNICO, no sentido de começar um trabalho árduo pela base, ou seja, partindo diretamente em direção das pessoas-chave da cadeia, a saber, os próprios mecânicos. Estes últimos, após o uso contínuo e de forma confiável de uma peça nos seus consertos, passariam a procurá-la nas lojas que, por sua vez, passariam a encomendá-la das fábricas. Esta visão relembra o antigo ditado, a saber *"Toda conscientização deve ser iniciada na base"*.

Assim, quando o negócio da TECNICO foi dando certo, no mercado começaram a surgir novos empreendimentos no ramo, conquistando, uma fatia das vendas e acirrando a competição na oferta do produto. Logo, a única saída seria, com a qualidade comprovada, partir para a conquista de novos mercados no estrangeiro (Conquista do exterior).

"Previmos que a concorrência interna iria acirrar-se com o surgimento de outras indústrias do ramo, o que nos tiraria metade do mercado conquistado. Fizemos, então, nova reciclagem estratégica e, na primeira metade da década de 70, decidimos partir para o mercado internacional. A exemplo do trabalho feito no Brasil, mantivemos a aproximação com os mecânicos da Itália, Grécia, Turquia, Austrália, África do Sul e América Latina. Diante dessas posições conquistadas, diminuimos a agressividade, já que não precisávamos de vendedores, mas de tiradores de pedidos. Mas estávamos atentos. Havia uma tendência generalizada no empresariado brasileiro de não se preocupar com automação, melhora de produto, economia de escala e mesmo implementações. Aparentemente, a mão-de-obra de baixo custo solucionava tudo, pois, quanto mais gente, melhor. Puro engano. Completamente errado." (Depoimento extraído de entrevista cedida pelo ex-presidente/fundador à Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

Na conquista do exterior, as estratégias continuaram, só que com alguns poucos ajustes, pois não se tratava mais de treinar os mecânicos locais, mas de aproximar mecânicos estrangeiros para conseguir pedidos do produto aqui fabricado para ser comercializado em seu país, segundo o caminho mostrado pelo Japão.

Desta forma, o ex-presidente mostrava-se um grande adepto da inovação e alguém sempre atento às novidades no setor. Como empresário preparado, o que acontecia na indústria automobilística do outro lado do mundo o interessava. As revoluções tecnológicas deveriam ser seguidas de perto a fim de acompanhar as transformações do setor. Desta forma, segundo o fundador:

"estava surgindo no cenário mundial o Milagre Japonês, com um produto de melhor qualidade, mais avançado tecnologicamente e com preço muito mais barato. Descobriu-se que o dono do milagre era o americano Edward Deming, que introduziu um sistema de controle estatístico de processos na indústria bélica do seu país durante a guerra e obteve sucesso. Mas, como sua experiência não sensibilizou a iniciativa privada dos Estados Unidos, ele foi convidado pelos japoneses para introduzir seus métodos, que buscam a produtividade

igual, programando-se as metas a serem alcançadas. É um sistema que exige persistência, pois, além das suas dificuldades de introdução, ele só tem começo - não termina nunca. Contratamos Deming e sua assessoria, que fiscaliza o andamento do trabalho, denunciando falhas a serem corrigidas. Decidimos por essa alternativa por acreditar que não havia outra solução para reduzir o índice de refugo da nossa produção, sem aumento de pessoal e de consumo de matéria-prima. Para facilitar a conscientização dos princípios de Deming, começamos a intensificar o treinamento interno. Em dois anos, conseguimos uma melhora de 20% de produtividade. Mas a engrenagem parou nesse ponto, pois não conseguiu atingir os operários. Criamos, então, cursos supletivos e, mais tarde, compramos uma escola em Mauá para criar uma nova geração mais preparada para enfrentar os desafios." (Depoimento extraído de entrevista cedida pelo ex-presidente/fundador à Folha de São Paulo/Edição Regional ABCD do 11/01/92).

Resumidamente, nota-se que as idéias do fundador a respeito da história e da formação cultural da TECNICO, reforçadas pelas conversas formais e informais tidas com antigos funcionários da empresa, principalmente aqueles que vieram junto com o fundador para criar a planta estudada, revelam que os motivos que levaram à vinda para a região giraram basicamente em torno de:

- proveito de bons incentivos fiscais oferecidos pelo governo local;
- busca de mão-de-obra mais barata e menos organizada no plano sindical em relação a São Paulo;
- localização estratégica (proximidade às grandes rodovias que ligam as grandes cidades);
- saturação da Grande São Paulo, que levou à necessidade de conquistar novos horizontes;
- possibilidade de ter fornecedores mais perto.

O Quadro 5 resume as principais estratégias de ação desenvolvidas pelo ex-presidente na busca de uma cultura e valores próprios.

QUADRO 5. Princípios orientadores da Cultura TÉCNICO

CULTURAS DOMINANTES	VALORES DE BASE	ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS
Ascendente	Nacionalismo, patriotismo, coragem, garra, ousadia, persistência, visão de negócio	- Reinvenção por meio do treinamento - Marketing na oficina
Convergente	Corporativismo, participação, transmissão de valores	- “Catequização” - Formação na escola da empresa
Contracultura	Participação, abertura	- Discurso protetor - Mito do herói

Fonte: Dados da Pesquisa, 2002 – Elaborado pelo autor.

Em síntese, pode-se evidenciar que, em primeiro lugar, a TECNICO nasceu em meio a contextos econômicos nacionais turbulentos, marcados por várias políticas de industrialização e de valorização do produto local. Logo nesta época, parte-se de um país totalmente dependente de produtos estrangeiros para um país com grandes tendências ao consumo local. Portanto, nota-se a afirmação de uma indústria financeira e politicamente forte. Culturalmente, a personalidade legada pelo fundador de origem estrangeira (descendente de russos) propiciou a existência de diversas subculturas, de sólidos valores de base, assim como as estratégias desenvolvidas pelo fundador para atingi-las. O que mais se notou foi a figura de um fundador “mitificado” por seus empregados e que, com isso, conseguiu imprimir os traços de sua personalidade que ainda continuam vigentes na empresa. Até hoje, nota-se o uso do nome deixado por ele, marca que conseguiu consagrar no mercado.

4.2 Processo de certificação ISO 14001 na TECNICO: uma análise de seus significados

“O universo ‘puro’ da mais ‘pura’ ciência é um campo social como outro qualquer, com suas relações de força e monopólios, suas lutas e estratégias, seus interesses e lucros, mas onde todas essas invariantes revestem formas específicas”

Boeker, 1989:122

Existe, com base em documentos consultados na empresa e outros que são distribuídos ao público, um compromisso anunciado com a melhoria contínua do desempenho ambiental nas atividades de fabricação de componentes, montagem final e distribuição de produtos, sendo fatores-chave para a realização do compromisso. Porém, como nas empresas o discurso costuma ser diferente da ação real, preferiu-se nesta parte do trabalho, explorar o percurso (fazendo uma revisão) seguido pela TECNICO para a conquista do certificado, enfatizando aqui a política e a forma como a gestão ambiental tem se dado, antes de desvendar os significados atribuídos pelos membros organizacionais ao processo. Esta passagem pela política de gestão ambiental e sua aplicação ou não em profundidade é importante, pois é a partir dela que se pode compreender o porquê e como isto refletiu nos processos organizacionais. A forma como a certificação foi executada (diagnóstico, formação básica, auditorias, etc.) são elementos importantes para compreender a realidade social hoje construída em torno da norma ISO 14001.

4.2.1 Política e gestão ambiental na TECNICO: o percurso da certificação ISO 14001

As operações produtivas da unidade estudada iniciaram-se em fevereiro de 1988. No entanto, de acordo com o gerente geral, a preocupação em preservar o meio ambiente já existia desde a concepção da fábrica. Em 1997, foi implantada outra fábrica do ramo na cidade de Kingsport, estado de Tennessee, E.U.A, para atender o mercado norte-americano.

Em 1997, um grupo multinacional europeu adquiriu o controle acionário da empresa e a partir desta data, a TECNICO passou a fazer parte dele e, por consequência, de um outro grupo ainda maior. Como fruto desta nova estrutura organizacional, a TECNICO expandiu sua participação em vários mercados do mundo, buscando sempre o contínuo desenvolvimento de suas atividades, melhoria da qualidade e preservação do meio ambiente.

Desde sua publicação, em setembro de 1996, a norma ISO 14001 levanta inúmeros desafios tanto internos como externos para as empresas (Boiral, 2001). No decorrer dos últimos trinta anos, o meio ambiente passou a ser progressivamente uma prioridade complementar para o capital. No início, tratava-se apenas de um respeito à regulamentação imposta para certas unidades de produção consideradas como poluidoras. Hoje em dia, é necessário que as empresas adotem posturas mais globais que integrem todos os problemas ambientais identificados nas diferentes escalas espaciais e temporais. As empresas devem aprender a navegar sobre as ondas verdes integrando, de forma responsável, as preocupações ecológicas em cada um de seus procedimentos de gestão para transformar as pressões crescentes para uma diminuição do impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente em uma vantagem competitiva.

Neste aspecto, conciliar ecologia e economia de custos, passou a ser uma postura pertinente, tanto do ponto de vista ético como para a manutenção das

empresas no mercado. De fato, soluções ecológicas favorecem um uso racional da energia e das matérias-primas, reduzindo assim ao mínimo os dejetos, os custos de transporte e de estocagem. Com isto, passa a ser, incontestavelmente, uma oportunidade para as empresas, por pouco que elas saibam adotar uma atitude apropriada. Conforme Boiral & Croteau (2001), muitos trabalhos desenvolvidos neste sentido demonstraram o caráter estratégico do engajamento para o desenvolvimento sustentável, apontando uma correlação significativa entre este último e seus desempenhos financeiros.

O objetivo específico nesta dissertação foi o de apreciar os movimentos decorrentes da certificação ISO 14001 sobre a mudança organizacional. Dessa forma, torna-se necessário realizar uma revisão de trabalhos como o de Astley & Van de Ven que, em 1983, fizeram uma oposição da mudança prescrita pelas leis do meio ambiente à mudança emergente e acharam que esta última era a mais adotada pela maioria das empresas que se lançaram no processo de certificação ambiental. Um estudo de Vandangeon-Derumez (1998) detectou o fato de que a mudança organizacional é influenciada por muitos fatores como o tamanho da empresa. Nossa pesquisa vai um pouco além desses estudos anteriores e se preocupa com a relação entre cultura e mudança organizacional decorrente do processo de certificação ISO 14001. Dessa forma, visa detectar a natureza das manifestações culturais decorrentes deste processo de construção social da nova realidade organizacional.

Logo, a adoção de novos processos gerenciais na construção da nova realidade social fez parte de um conjunto de ações que garantiu, num primeiro momento, a certificação da ISO 9000, antes da recente ISO 14001 a esta unidade de produção de peças de veículos automotores (como a primeira planta a

conquistar tal certificado no grupo). A filosofia da qualidade TECNICO⁸ revela, teoricamente um certo compromisso com a questão ambiental e delinea outros princípios de sua ação. A releitura dos modelos de gestão vigentes revelou os seguintes valores orientadores desses últimos:

- **Respeito ao ser humano:** *gente é tudo na TECNICO. Por isso, o trabalho é valorizado, as pessoas são incentivadas a crescer profissionalmente e a participar das atividades da empresa. Afinal, quem faz a qualidade são as pessoas, e não as máquinas.*

- **Preservação do meio ambiente:** *em tudo o que fazemos, em nossas fábricas ou escritórios, pensamos no meio ambiente. A idéia é respeitar sempre a natureza, não poluir, não desperdiçar. Isso vale para a empresa e também para cada funcionário.*

- **Parceria com clientes e fornecedores:** *devemos nos esforçar para aproximar cada vez mais os clientes e fornecedores da TECNICO. Eles fazem parte do nosso processo. Para conseguir a qualidade TECNICO, nós dependemos deles.*

- **Melhoria contínua de nossos processos:** *na TECNICO, todos devemos procurar fazer o nosso trabalho cada vez melhor. A soma de todo esse esforço criativo produz resultados insuperáveis.*

- **Gestão da qualidade:** *a qualidade, definida, planejada e acompanhada, precisa ser cuidada com o máximo de atenção o tempo todo. Isso é Gestão da Qualidade, como se faz na TECNICO.*

⁸ Estes princípios são divulgados por todos os setores estratégicos da empresa (corredores, salas de espera etc..). Esta divulgação faz parte de um conjunto de ações que visam a internalização e comprometimento de todos os empregados com estes valores. Estes princípios foram extraídos dos cartazes que divulgam esta filosofia.

A adoção desta filosofia imprimiu maior velocidade ao programa de gestão ambiental da unidade industrial estudada. Até então, a sua gestão ambiental estava centrada no processo de tratamento de efluentes e de resíduos sólidos. Este processo tinha baixa eficiência e a empresa passou a sofrer maiores pressões do poder público local (pressões normativas/legais), o que exigia o cumprimento das normas de preservação ambiental vigente na legislação do país que previa a aplicação de sanções severas que vão de multas pesadas até interdição de funcionamento.

Por trás de todo o discurso e uma filosofia tão bem escrita e vendida por todos os cantos da organização, foi possível detectar que um incidente ambiental acontecido há 2 anos (poluição de um açude vizinho) e negado pelos dirigentes, resultou no acirramento do monitoramento do poder público e despertou as preocupações da comunidade local quanto à preservação ambiental. Paralelamente ao programa de qualidade que estava no seu início e diante deste incidente, a empresa, numa postura reativa, iniciou uma revisão do seu programa de gestão ambiental sob a orientação do departamento de produtividade industrial e meio ambiente do grupo.

Esta não-incorporação em profundidade da variável ambiental que deveria englobar o ambiente externo à empresa confirma resultados de vários estudos sobre o tema que falam de uma incorporação superficial da norma. Esse resultado não se limita apenas a empresas nacionais, mas também a organizações de países de chamado primeiro como foi mostrado em recentes estudos realizados por Vasconcelos & Vasconcelos (1999) nos casos da BULL e da IBM na França. Na maioria das vezes, a beleza do discurso prevalece nas ações reais em matéria de cumprimento das normas, ainda mais em se tratando de normas importadas de países culturalmente muito diferentes.

O referido incidente criou pressões que levaram a TECNICO a criar um departamento específico que tem por finalidade estabelecer políticas, diretrizes e

coordenar as ações relativas à produtividade industrial do grupo no âmbito da preservação do meio ambiente. Este departamento foi criado com o propósito de centralizar informações, criar mecanismos de intervenção, estabelecer diretrizes e conceber programas específicos de gestão ambiental e de produtividade destinados às unidades estratégicas de negócio do grupo TECNICO. Para tanto, a organização do processo de trabalho deste departamento tem um caráter estratégico, envolvendo os esforços do CMA (Coordenadoria do Meio Ambiente). As ações destes dois órgãos são coordenadas por uma equipe interdisciplinar, envolvendo pessoas da alta administração (Diretoria das Unidades Estratégicas de Negócios, gerência financeira, gerente de produção e meio ambiente e corpo de assessores). Uma breve descrição da estrutura organizacional mostra uma divisão não muito clara (existindo cargos que se sobrepõem principalmente nas áreas de meio ambiente e de qualidade) dentro de um organograma ilustrado na Figura 1 a seguir.

A TECNICO é uma empresa enxuta que detém um layout no qual os escritórios administrativos situam-se logo na entrada lateral (Direção e algumas gerências) e no meio da fábrica (Gerência de Produção e de Qualidade). A partir de tais repartições, tem-se uma vista geral de todas as operações da fábrica por meio de vidros transparentes. Este fato confere a TECNICO a idéia de uma empresa em que os trabalhadores são vigiados o tempo todo.

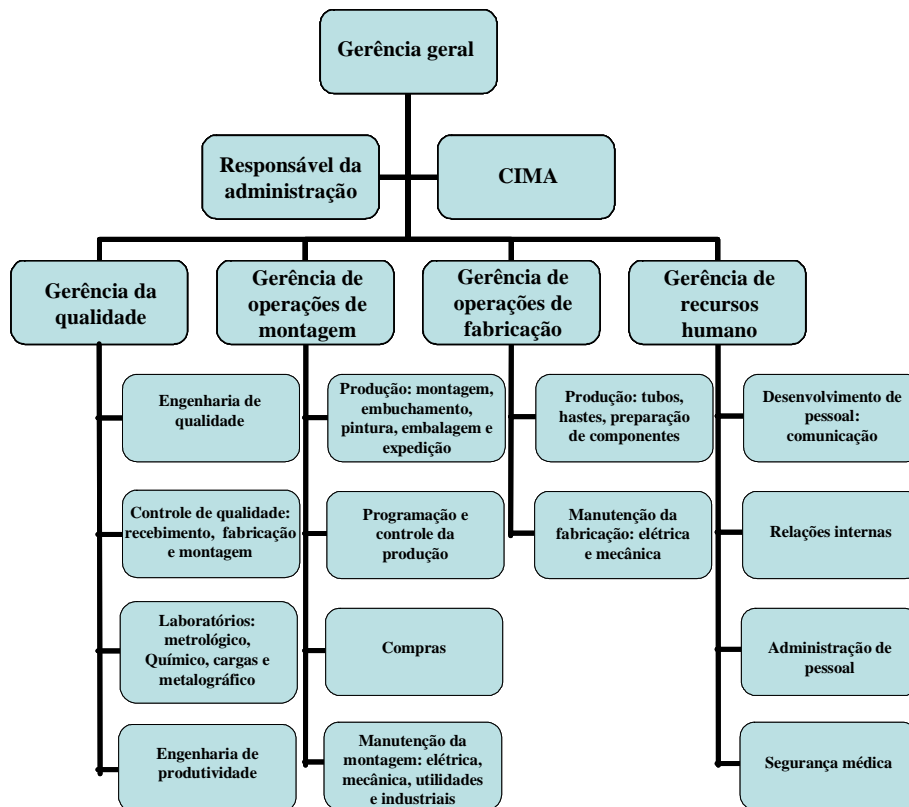


FIGURA 1. Organograma vigente na TECNICO e contido no Manual de Gestão Ambiental (Adaptado pelo autor, 2003)

Fonte: Dados da pesquisa (Análise documental), 2002.

O compromisso com o meio ambiente, passando pela busca do certificado ISO 14001 que, a priori lhe garantirá uma porção de mercados externos, fez da TECNICO um terreno de pesquisa propício ao estudo do fenômeno de resistência à mudança, por necessitarem de profundas transformações organizacionais. Uma descrição mais completa da TECNICO no

contexto geral da mudança é apresentada na próxima parte da dissertação. A gestão ambiental do grupo TECNICO é orientada pelas seguintes políticas⁹:

- a) *melhoria contínua do processo de gestão ambiental respeitando a filosofia de qualidade TECNICO;*
- b) *manter uma relação de parceira com os órgãos públicos e com a comunidade no que se refere às questões ambientais e a qualidade de vida; comunicação neste processo é o elemento chave;*
- c) *promover o desenvolvimento e a adoção de tecnologias limpas que reduzam a emissão de efluentes e promova a redução dos custos de preservação do meio ambiente;*
- d) *buscar o envolvimento de todos os empregados no processo de gestão ambiental. A preservação do meio ambiente é um dever de cada um de nós do grupo TECNICO.*

A prática desta política nas unidades industriais do Grupo fica a cargo da Coordenadoria do Meio Ambiente (CMA). Esta comissão é formada por uma equipe também interdisciplinar, como regulamenta a norma corporativa:

“A CMA é formada ao nível de unidades industriais por representantes dos diversos setores envolvidos com aspectos ambientais (Produção, Métodos e Processos, Segurança Industrial, Processos Químicos, Manutenção e Engenharia, entre outros) que tem por objetivo assessorar as demais áreas e definir procedimentos voltados para a preservação do meio ambiente externo e interno de acordo com as diretrizes da CMA (Relato de entrevista - Coordenador de Meio Ambiente).”

Na unidade industrial estudada, a Comissão Interna de Meio Ambiente é composta por sete membros: um gerente de operações, um supervisor de manutenção, um gerente administrativo e de recursos humanos, um supervisor de processos químicos e linhas galvânicas, um gerente de garantia de qualidade,

⁹ Extraído das normas corporativas número NRH 111 que regulamenta o tratamento de resíduos industriais.

um supervisor de segurança industrial e um técnico de planejamento, cuja atribuição principal é coordenar o programa de gestão ambiental na unidade estudada. As ações cotidianas desta comissão podem ser traduzidas no relato de seu coordenador:

“A comissão do meio ambiente tem, nesta unidade, o papel de estabelecer metas e objetivos, realizar acompanhamentos dos padrões de desempenho ambiental e relatar as possíveis irregularidades do processo de gestão ambiental. Na realidade são produzidos relatórios mensais que são encaminhados à gerência da unidade que os submetem (os relatórios) à apreciação do departamento de produtividade industrial e meio ambiente da matriz. Após a avaliação destes relatórios, novas formas de intervenção e correção são estabelecidas para esta unidade industrial. A responsabilidade da comissão é encaminhar as questões pertinentes ao meio ambiente. Ela não tem o dever de resolver todos os problemas, mas de diagnosticá-los, levantar informações sobre as suas causas e efeitos. Estes problemas são amplamente debatidos e algumas propostas são encaminhadas à gerência e, por conseguinte à coordenação do meio ambiente” (Relato de entrevista - Coordenador Meio ambiente).

O conteúdo deste relato e das normas corporativas permite identificar as linhas de responsabilidades e a forma de organização do processo de gestão ambiental na empresa pesquisada. É oportuno ressaltar que a criação desta estrutura (departamento, comissão central, comitê diretor) fez parte de um conjunto de esforços atrelado ao programa de qualidade total do grupo TECNICO, às metas da certificação da ISO 9001 e ISO 14001.

Ao mesmo tempo em que estes esforços representam uma tentativa da empresa em obter vantagens competitivas no mercado nacional e internacional, eles podem também ser interpretados como indicadores de um certo grau de comprometimento da alta administração com os programas de gestão ambiental. Na percepção da gerência da unidade industrial estudada, além desses

indicadores, este comprometimento pode ser avaliado pelos investimentos em preservação ambiental planejados e efetivamente realizados.

A unidade industrial estudada investiu cerca de R\$ 2.000.000,00 (entre janeiro 1995 a junho de 2002) em tratamento de efluentes, de água (ETA- Estação de Tratamento de Água), de resíduos e emissões atmosféricas (lavador de gases) para suas atividades de caldeira, cromação, fosfatização e pintura, respeitando os parâmetros limites estabelecidos pela legislação alemã, na falta de uma legislação nacional sobre os limites de tolerância para cromo, zinco e manganês. Altos investimentos também foram observados em treinamento de pessoal, consultoria externa e no desenvolvimento de tecnologias limpas. E estão previstos no seu orçamento mais US\$ 1.350.000,00 que serão investidos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias limpas, equipamentos, consultoria e programas de comunicação interna e externa. Os investimentos em tecnologia e processos limpos para tratamento de resíduos sólidos (borra de retífica, borra de ETE, borra do leito de secagem ETE, lixo ambulatorial, papel/papelão/plástico contaminados, coleta seletiva e borra de Tinta) se justificam, uma vez que os custos de gestão ambiental são elevados, como revela o gerente geral da unidade:

“O custo de gestão de uma política ambiental é muito alto. Ou seja, o tratamento de efluentes e resíduos tem custos bastante significativos. Por isso, a tendência das empresas, incluindo a TECNICO, é investir no desenvolvimento de tecnologias limpas que não degradam o ambiente. Há uma preocupação da TECNICO no sentido de que os processos sejam cada vez menos poluentes” (Relato de entrevista – Gerente Geral).

No final de 1994, um investimento significativo em gestão ambiental na unidade foi a reestruturação da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE). Esta última sofreu mudanças radicais no seu projeto original, que apresentava uma

baixa eficiência. O novo projeto, que entrou em operação em outubro de 1994, introduziu uma moderna tecnologia de tratamento dos efluentes, cujos processos são totalmente monitorados por instrumentos eletrônicos, incluindo computadores de última geração. Este equipamento permite aos operadores monitorar diariamente a emissão de efluentes e avaliar ao mesmo tempo, todos os indicadores de desempenho da gestão ambiental por meio da emissão de relatórios, nos quais estão especificados detalhadamente os níveis de emissões de cada elemento residual.

Com tudo isto, hoje, a TECNICO constitui-se numa organização que se considera como empresa-cidadã, comprometida com a preservação do seu ecossistema, agindo sempre para minimizar os impactos ambientais advindos de seus produtos, serviços e atividades, além de influenciar fornecedores, prestadores de serviço contratados, clientes e a comunidade onde está inserida. Numa cartilha distribuída a todos os visitantes da planta e que se encontra exposta em todas os lugares estratégicos da empresa (como determina a norma ISO 14001), está a definição da política ambiental que se aplica a todas as unidades do grupo no país e que se encontra em seguida transcrita literalmente.

Observância à legislação ambiental: *garantir o cumprimento da legislação ambiental vigente, aplicável às atividades, produtos e serviços característicos das regiões onde atuam.*

Conscientização do ser humano: *promover a conscientização e o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis, contratados e fornecedores, para que atuem de forma ambientalmente correta.*

Melhoria contínua dos processos, produtos e serviços: *a adoção de práticas de prevenção da poluição, a melhoria contínua dos processos, o estabelecimento de objetivos e metas ambientais e a monitoração ambiental são os meios utilizados para garantir resultados cada vez melhores na proteção do meio ambiente.*

Disseminação da política ambiental: *a política ambiental é divulgada em todos os níveis da organização estando disponível ao público externo.*

Objetivos e metas ambientais: *os objetivos e metas ambientais são estabelecidos com base nos aspectos e impactos ambientais significativos, preocupando-se com a racionalização do consumo de recursos naturais e mantendo sob controle as emissões de resíduos sólidos, líquidos e gasosos.*

4.2.2 Significados do isomorfismo verde

A publicação do Relatório Brundtland, em 1987, assim como a Conferência de Rio de Janeiro, a ECO 92 e a recente Conferência de Durban na África do Sul, em 2002 sobre o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, constituíram-se em marcos históricos na incorporação da questão ambiental, tanto no âmbito de governos como em grandes, médias e pequenas empresas. Assistimos assim a uma eclosão de iniciativas como os eco-rótulos, o Regulamento Eco-Auditoria e às normas ISO 14000. Publicada em setembro de 1996, a norma ISO 14001 constitui o modelo de certificação de uma empresa certificadora a uma outra empresa pública ou particular.

Conforme o gerente geral da empresa estudada, “...a certificação é um meio privilegiado para formalizar os esforços em termos de qualidade”. Já para o coordenador de meio ambiente:

“A ISO 14001 é um pedacinho da gestão do meio ambiente, é apenas sua parte mais formal, ela não traduz um total comprometimento das empresas em gerenciar o meio ambiente, são apenas intenções, e também pelo fato dela poder ser burlada facilmente”. (Relato de entrevista - Coordenador de Meio Ambiente)

A análise dos dados da pesquisa de campo revelou que o certificado engloba um número crescente de aspectos ligados às atividades da empresa, notadamente a inovação, o meio ambiente e a segurança no trabalho. A preocupação em conviver de uma forma harmônica com o meio onde a empresa se insere foi, de acordo com os dirigentes da empresa, *“algo que já vinha vindo desde o projeto da planta, fato que facilitou todos os processos seguintes”*. Tal asserção reforça a idéia de Donaire (1999), segundo a qual a gestão ambiental tem adentrado as organizações brasileiras, principalmente as indústrias, via funções de produção ou de segurança projetadas desde sua concepção. Com a preocupação com as questões de qualidade, o grupo responsável por sua implantação acaba incorporando a problemática ambiental no processo, que passa a ser denominada de “gestão da qualidade ambiental”.

Todavia, em algumas empresas, a gestão do meio ambiente reflete-se no nível interno, representado por um departamento específico encarregado do meio ambiente, dependendo do tamanho da mesma. Na empresa estudada, a responsabilidade formal da gestão do meio ambiente está a cargo do supervisor de qualidade, que o acumula com a coordenação do meio ambiente (32 anos). Trata-se de um engenheiro mecânico (9 anos na fábrica) com pós-graduação em administração, que recebe o auxílio de um supervisor que detém um curso técnico em segurança no trabalho. Esta não-separação se explica pela idéia de integrar a gestão do meio ambiente a todos os outros setores da empresa. Como confirma o depoimento a seguir:

“... o setor de meio ambiente não é separado, cada um é duma função, mais o meio ambiente. Não existe ninguém exclusivamente dedicado ao setor de meio ambiente, o meio ambiente é sempre acumulado a uma outra função, por exemplo, qualidade, segurança, química, etc.” (Relato de entrevista – Coordenador de meio ambiente)

Este depoimento vem contradizendo a lógica dominante de comprometimento com o SGA, demonstrando, assim, a pouca importância dada à criação de um setor específico de meio ambiente como uma gerência dedicada exclusivamente ao setor. Esta postura possa ser devida ao fato de que a empresa não é classificada como um potencial grande poluidor, devido ao seu ramo de atividade ou de querer ligar a gestão do meio ambiente a todas as outras funções da empresa demonstrando assim, a necessidade de comprometer todos na sua gestão. A incorporação da variável ambiental em todas as atividades da organização vem confirmar as tentativas da alta administração no sentido de construir uma “cultura verde” (Parker, 1996) própria, disseminando a visão do problema na empresa inteira. A temática ambiental, tal como aponta Layrarques (2000), será incorporada pela organização quando passar a ser considerada também como uma questão cultural, tanto no nível de chão-de-fábrica quanto no gerencial, decisório. Sem esta “assimilação”, poderá acontecer apenas a lógica de manutenção ou de criação de um discurso “verde”, inconsistente ou incongruente com as visões de mundo que permeiam as organizações como um todo (Strannegard, 1998).

Neste sentido, torna-se possível o estudo do tema do meio ambiente por meio da compreensão da incorporação do discurso ambiental pela alta administração das organizações, isto é, apreender as estratégias de persuasão discursiva adotadas pela alta gerência. A apreensão desses discursos acabaria provavelmente, por “desvendar” as visões de mundo predominantes nas organizações e, possivelmente, o modo como o tema ambiental é equacionado pelos grupos e atores organizacionais.

Ao incorporar uma nova idéia, é normal que os atores nela envolvidos atribuam, cada uma de sua maneira, um significado para tal. Em organizações, muitas vezes esse imaginário costuma ser hierárquico e agrupado segundo as categorias pesquisadas. Nesta dissertação, no objetivo de compreender tais

significados, resolveu-se dividir os atores organizacionais em dois grupos: o dos tomadores de decisão, ou seja, os idealizadores da mudança e o grupo dos operários, ou seja, os executores da mudança.

4.2.2.1 O imaginário gerencial

- **A norma ISO 14001 como uma questão estratégica para as organizações**

Depois dos anos 1980 consagrados à gestão da qualidade, a ênfase está agora na gestão ambiental das atividades industriais. Tal como aponta Boiral (2000:1): “a lógica de responsabilização e de integração está no centro dos sistemas de gestão ambiental cujo desenvolvimento, desde o início dos anos 90, traduz a tendência em considerar a gestão e as mudanças organizacionais como meios para melhorar o desempenho ambiental das empresas.”

Nesta parte da dissertação, analisou-se a certificação ISO 14001 tida pelos gerentes como uma questão estratégica para as empresas. O contexto e a filosofia da norma ISO 14001 são apresentados sob as diferentes funções da organização. Discursos apreendidos nas entrevistas com os membros organizacionais, assim como resultados da observação e da análise documental permearão a discussão.

As motivações estratégicas para iniciar os procedimentos de certificação ISO 14001 são diversas e variadas. A síntese de estudos recentes mostra que existem três motivações mais determinantes para a adoção de um sistema de gestão ambiental:

- a incorporação da variável nos parâmetros de gestão (o que corresponde a uma das interpretações do desenvolvimento sustentável);
- a resposta às exigências dos poderes públicos em termos de regulamentação, motivação principalmente dominante em empresas do setor industrial;

Neste trabalho, utilizou-se nas entrevistas, para responder às questões de motivação, uma escala de 3 pontos, indo de 1 (pouco importante), 2 (importante) a 3 (muito importante), em que cada dirigente deveria julgar e atribuir uma nota de acordo com sua percepção da questão.

As motivações estratégicas em favor de uma certificação ISO 14001 podem ser expressas de acordo com a natureza interna ou externa à empresa. Internamente, a mobilização dos recursos humanos sobre as questões ambientais pode ser sinônimo de fonte de motivação complementar para os assalariados da empresa, reforçando a dimensão “projeto empresarial” do processo. Os resultados obtidos da análise dos dados mostraram uma certa inspiração nos valores fundamentais da empresa, tais como a inovação permanente, a implicação de todos os membros, a antecipação das expectativas dos clientes e a capacidade de melhoria contínua e a responsabilidade social. Dentro dos objetivos almejados pela empresa na *démarche* da obtenção da ISO 14001 está “...ser reconhecido como o líder no setor das empresas do ramo na proteção ambiental...” (Relato entrevista – Gerente geral), sinal de importância das motivações externas da certificação, visando a redinamizar a imagem institucional. Como afirma o gerente geral da fábrica “...a imagem é um dos segredos do sucesso”.

No âmbito da certificação ISO 14001, notou-se que a vontade dos dirigentes da fábrica era tão grande que esta *démarche* detinha um aspecto estratégico particular, tendo em vista o tempo de existência da TECNICO em relação às outras plantas do grupo. Logo, adotar uma atitude pioneira (a primeira planta do grupo a ser certificada pela ISO 14001) pode ser interpretada como uma ação susceptível de compensar a relativa juventude da empresa em face das empresas do ramo bem mais antigas.

Externamente, os múltiplos interlocutores da empresa podem, caso contrário, incitar a mesma a se lançar num processo de certificação. Este

processo isomórfico pode aqui ser visto como sendo algo ao mesmo tempo normativo, mimético e coercitivo (DiMaggio & Powell, 1993). Nesta ótica, o papel dos poderes públicos está longe de ser negligenciado. Neste sentido, Creplet & Lanoux (2000) apontam que: “a imagem de marca que a empresa procura pode constituir em uma vantagem competitiva em certos setores onde ela ainda não é comum e uma postura de empresa séria diante dos parceiros tais como bancos, organismos públicos ou os acionistas”. Logo, optar por uma certificação ISO 14001 permite à empresa não somente se conformar às regulamentações vigentes, mas igualmente melhorar suas relações com as instituições (legitimidade setorial).

Diante deste fato, a externalização (articulação do conhecimento tácito e explícito) da cultura organizacional, neste aspecto, por meio do sentimento de orgulho demonstrado nos depoimentos, requer a expressão do conhecimento tácito e sua tradução em formas compreensíveis que podem ser entendidas pelos outros (Nonaka & Konno, 1998). Esta conversão do conhecimento tácito (simples idéias de como as normas deveriam ser postas em prática) em ações e práticas (incorporação no dia-a-dia) constituiu um trabalho que ajudou muita a TECNICO no sucesso obtido na implementação da norma ISO 14001.

Numa indústria, a adoção de uma certificação ISO 14001 por uma empresa pode resultar de uma demanda pressionada por clientes importantes. A TECNICO, por fazer parte de um grupo, teve uma postura proativa em relação a tais pressões e conseguiu em primeiro lugar a certificação. Este orgulho de ter conseguido o certificado até mesmo antes da matriz local apareceu freqüentemente nos discursos dos dirigentes que dizem: “...*para você ver nós fomos certificados até mesmo antes da nossa matriz Este fato mostra que essa idéia já vem desde muito tempo. É foi muito fácil, estávamos todos super otimistas em relação a isso. Era uma mera formalização de um processo que já existia sempre*”. Os concorrentes, que neste caso são em número reduzido

apenas a três, podem igualmente fazer pressão indiretamente sobre a empresa para que ela se engaje na direção da obtenção da ISO 14001. Como exportadora da maior parte de sua produção, um gerente afirmou que alguns compradores chegaram a exigir e até a vir fazer sua própria auditoria no processo de produção e conferir de perto a preocupação ambiental da organização.

Sintetizando, pode-se dizer que a postura da empresa estudada corresponde a de uma integração mobilizadora no sentido de Boiral (2001): *“quando a adoção da norma responde ao mesmo tempo às necessidades internas e externas, sua integração nas práticas de gestão fica muito mais facilitada. O sistema ISO 14001 detém uma dimensão estratégica”*. Às vezes fica oculto o sentido de consistir também em uma postura proativa sempre no sentido de Boiral (2001): *“a ausência de incentivos externos não deve desinibir as organizações a adotarem a nova norma..(...). As propostas da norma podem essencialmente responder a necessidades internas: aplicação de uma política ambiental, melhor acompanhamento dos procedimentos ambientais, formação e comunicação interna.”*. Como afirmou o coordenador de meio ambiente da empresa da empresa em entrevista: *“Nossa política ambiental é definitivamente proativa. (...). A política geral do grupo foi até então consagrada à realização de ações concretas. Está atualmente em plena evolução e nós temos que continuar provando este fato por meio de muitas outras ações que estão por vir”*.

- **A norma ISO 14001 como catalisadora da mudança organizacional**

O termo catálise remete a um fenômeno muito estudado em química e que é a característica de uma aceleração da velocidade de reação graças à ação de um catalisador. Contrariamente a trabalhos sobre catálise baseados numa analogia estrutural no sentido de Le Roy (1999), o presente estudo usa apenas de uma forma modesta a metáfora do termo catálise. Neste sentido, catálise aqui é

sinônimo de aceleração e não da emergência de um fenômeno, visto que, nesta pesquisa, partiu-se do pressuposto de que a mudança organizacional se produziria em um espaço temporal talvez maior na ausência de uma *démarche* da certificação.

No caso da empresa aqui estudada, a obtenção de inúmeros certificados (muitos produtos encontram-se certificados) constitui, teoricamente, um bom indicador de sua capacidade em enfrentar mudanças, gerenciar a complexidade e transformar os obstáculos em oportunidades. A implementação de qualquer técnica de gestão diferente da que estava em vigor resulta, mesmo que de uma forma superficial, em uma mudança de comportamento. No caso das certificações de qualidade, este fenômeno ainda é bem visível, por envolver supostamente mudanças profundas nos processos de produção. Especificamente, a certificação ISO 14001 envolve a adoção de uma postura ambientalmente correta que vai desde a compra de matéria-prima até o escoamento do produto final, passando pelo seu processo de transformação. Tais resultados seriam dificilmente alcançados se não houvesse uma consciência da necessidade de mudança por parte dos recursos humanos que operam os instrumentos (maquinário e equipamentos de produção). Nesta ótica, o papel de catalisador potencial desempenhado pela certificação ISO 14001 na mudança organizacional passa a ser apreciado no desempenho em termos de gestão global da organização. Depoimentos como o que segue, comprovam o impulso dado à mudança organizacional pelos seus membros.

“Nossos operários após muitos treinamentos de conscientização, passaram a colaborar de uma forma mais responsável no desempenho ambiental da empresa, às vezes você vê que até uns ajudam aos outros que falham em suas responsabilidades para com o meio ambiente dentro das linhas de produção (...)” (Relato de entrevista – Coordenador do meio ambiente).

Isto é, tal procedimento seria produzido, mas não na velocidade atual, em que apenas a assimilação das novas práticas por alguns membros organizacionais significa uma aprendizagem mais rápida dos outros.

- **O Certificado ISO 14001 como sinônimo da continuidade**

Ao longo do trabalho de campo, o discurso de que a empresa já estava preparada desde longos anos para ser certificado pelo seu desempenho ambiental, foi algo recorrente na linguagem da maioria dos gestores. Notou-se uma certa tranqüilidade e uma confiança tais que alguns até se sentiam contentes em falar sobre o assunto e enfatizar os sucessos obtidos com a certificação.

“O certificado é apenas uma continuação daquilo que já vinha sendo feito desde o começo das atividades nesta planta”. (Relato de entrevista – Gerente geral).

“A obtenção do certificado ISO 14001 significa apenas a formalização de um trabalho iniciado há muito tempo...” (Relato de entrevista – Coordenador de meio ambiente).

Depoimentos como esses foram comuns a todos e repetidos nas entrevistas concedidas por alguns dirigentes. Esses últimos, dados por quase por todos os membros da alta direção da empresa (o discurso foi o mesmo para todos eles), revelam uma certa postura de natureza pró-ativa da empresa para com a gestão do meio ambiente. Tal ação pode estar ligada ao fato da fábrica ter saído de uma região industrial para se instalar numa região de predominância agrícola, onde a ligação com a terra é bem maior. Logo, a poluição de áreas vizinhas poderia resultar em danos graves a alguma região produtora, o que pode ter levado a empresa a vir já preparada para incorporar a consciência ambiental nas

suas novas atividades. A obtenção da ISO 14001, com base no discurso gerencial, além de significar uma formalização dos procedimentos, veio impor o delineamento de objetivos e metas específicos voltados para o comprometimento com o meio ambiente, tendo em vista as fiscalizações/auditorias periódicas efetuadas pelas empresas certificadoras e pelas autoridades locais.

Aqui, destaca-se, com base em depoimentos de um dos gerentes que “... a obtenção do certificado ISO 14001 não significa necessariamente proteção total do meio ambiente, mas apenas uma intenção de se adaptar às linhas gerais traçadas nas normas...”. Tais brechas deixam uma certa flexibilidade para as organizações, que passam a ter a consciência de que não podem fazer além do possível. Afirmações como estas são reforçadas pelo seguinte depoimento obtido de um dos gerentes que aponta:

“A ISO 14001 é uma regulamentação das ações de preservação do meio ambiente; é um tipo de conjunto de normas e diretrizes de referência...”. (Relato de entrevista - Analista)

Esses relatos revelam uma certa banalização das normas do certificado que vêm mais para regulamentar e servir de referência e não para impor comportamentos, levando assim ao famoso “*adere quem quer*”. Postura esta reforçada pelo fato de que quando questionados sobre o significado da ISO 14001, obtivemos respostas de tipo “...*na realidade, é a segunda preocupação da empresa, depois da geração de empregos...*”). Esta classificação em segundo plano se deve ao fato de que a empresa sempre teve a consciência de que passaria, sem grandes dificuldades, a ser certificada também nesta norma, já que está acostumada a obter outros certificados. De acordo com conversas informais nas mesas do restaurante da fábrica “... *Quase a cada semana, a empresa ganha o certificado de um dos seus produtos...a certificação que foi realmente festejada foi a ISO 9000 que foi a primeira obtida nas normas de qualidade*”.

Em síntese, pode-se dizer que este imaginário dos membros do nível gerencial constitui um discurso real dos idealizadores da mudança. Pelo menos, um esforço da parte deles é notado no sentido de tentar gerar um compromisso com a preservação ambiental, em face de uma cultura organizacional que necessariamente passará pelas alterações de alguns de seus pressupostos.

A compreensão do discurso que apóia plenamente as idéias de um SGA implantado e que está funcionando, mesmo reconhecendo a existência de algumas falhas, deixa perceber, além de todas as formas para aderir à mudança, algumas resistências ocultas. Estas sutilezas, não-ditas e contra-discursos, são apenas passíveis de detecção com o uso das técnicas qualitativas de investigação. O mérito de apreensão da subjetividade por meio da análise de conteúdos tem seu valor, particularmente como é neste caso, onde se busca realizar uma análise interpretativa de certos fenômenos organizacionais.

O Quadro 6 sistematiza os diferentes significados atribuídos ao ISO 14001 segundo um agrupamento da alta e média gerência consideradas como os idealizadores da mudança.

QUADRO 6. O imaginário gerencial

Categorias estudadas	Significados atribuídos ao ISO 14001
ALTA e MÉDIA GERENCIA	Continuidade da preservação ambiental Orientação estratégica/manutenção de mercados Catalisador da mudança cultural

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

4.2.2.2 O imaginário operário

O perfil do operário majoritariamente originário do meio rural sem muita ou nenhuma formação industrial constitui, de certa forma, um ponto forte para que os dirigentes da organização preparassem o tipo de operário desejado. Conforme as entrevistas, notou-se que a maioria dos operários vem da lavoura (rocinha ou culturas diversas) ou do comércio, que são atividades que lhes garantiam, na maioria das vezes, apenas a renda mensal. Tal aspecto é demonstrado em relatos da seguinte forma:

“.. Aqui está muito bom, pois a gente goza de um bom plano de saúde, convênios com quase todos os estabelecimentos comerciais da cidade, além de ganhar um salário razoável em comparação ao que se ganha por aí fora, sem falar da boa alimentação e do transporte, coisas que a gente não tinha antes na roça ou em outros empregos.(...)” (Relato de entrevista - Operário).

Esses argumentos, de certa forma, comprovam um esforço da gerência em garantir pelo menos o mínimo recomendado pela legislação trabalhista e que é aqui considerado como um ganho a mais pelo operário. Pode-se atribuir esta postura ao baixo grau de instrução (média de 8ª série) do operário, a ponto de ignorar os direitos básicos que lhes são garantidos pela lei. O fato de não haver muitas empresas do mesmo porte na região impede a comparação merecida. Pois, se comparados à tarefa e à carga horária trabalhada nas mesmas condições em grandes centros, os ganhos estão muito inferiores.

Esta diferença no tratamento em relação aos colegas da Grande São Paulo nas mesmas condições de trabalho, é vista pelos membros sindicais como *“uma exploração”* por parte da Diretoria.

“Aqui eles pensam que a gente não luta, por estar numa cidade pequena mas o custo da vida é igual no país inteiro. Isto é uma exploração e estamos lutando contra” (Relato entrevista - Membro sindical).

Na época da vinda da empresa para a região, os idealizadores acreditavam ser possível achar e recrutar empregados com pouca ou sem noção de sindicalismo e de luta. Contudo, ao que parece, não levaram em consideração o fato de que já existiam muitas outras empresas com grande força sindical na região. O fato de alguns desses operários já sindicalizados serem empregados procurassem empregos pela TECNICO (notou-se até alguns vindos das indústrias da grande São Paulo), criou um outro grupo resistente na organização.

A passagem da profissão de trabalhador rural (com renda sujeita às condições climáticas e sem horas definidas de trabalho) para operário industrial (com salário garantido e horas de trabalho bem definidos e com direito ao descanso semanal) fez com que a população que ainda localizava-se na roça (sem condições de poder migrar para as grandes cidades industriais como São Paulo ou Rio de Janeiro) se colocassem nas filas, às portas das fábricas, acreditando que poderiam lhes garantir uma certa melhoria de vida. Este novo tipo de empregado urbano trabalhava sem muitas exigências, nem sequer os direitos mais básicos de um trabalhador, muitas vezes ignorados. Este fato pôde ser apreendido no discurso do gerente geral que, quando questionado sobre problemas encontrados na implementação e na contratação dos empregados num município de tradição exclusivamente agrícola, mencionou:

“Para a contratação da mão-de-obra na cidade, não houve quase nenhum problema, pois o que faltava eram pessoas qualificadas, mas não gente, tinha até demais (...) Então, o que nosso empregado tinha que fazer era ser treinado dentro daquilo que ele não tinha noção nenhuma, a indústria, a linha de produção..” (Relato de entrevista – Gerente geral).

Esta argumentação subentende a facilidade detida pelos fundadores em “formatar” os operários e logo incorporar uma cultura que passaria a ser socialmente incorporada e, de uma certa forma, “encomendada e/ou imposta” pela gerência. Esses valores culturais formados a partir da concepção dos dirigentes constituíram algumas das estratégias intensamente utilizadas pela organização para controlar e dirigir o comportamento de seus membros (Fleury & Fischer, 1991). Além do mais, tais estratégias de formação de uma identidade cultural homogênea promoveram relativamente um alto grau de similaridade (**isomorfismo mimético**) nas idéias e ações dos membros organizacionais. Um forte processo de socialização secundária, tal como discutido por Berger & Luckmann (1996) para quem “*o conhecimento pode ser adquirido numa seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas*” pôde ser percebido no caso estudado. Haja vista, o sentimento do novo empregado em ter pela primeira vez sua carteira de trabalho endossada por um empregador industrial, e em seguida estar pronto a internalizar facilmente os valores e ideologias que lhe serão passados pelo grupo dirigente em programas de treinamentos de admissão. O sentimento e a expectativa de assegurar algum provento a cada fim de mês consistem um importante instrumento que facilitou a socialização dentro das normas desejadas pela empresa.

O setor automobilístico em geral passa por freqüentes altos e baixos, pelo fato de estar altamente dependente dos rumos da economia mundial (flutuação do câmbio, taxas de juros, impostos como IPI, ICMS, a volatilidade dos preços dos combustíveis, etc.) que afetam diretamente os negócios. Este fato reflete diretamente nas fábricas fornecedoras de matérias-primas, por meio de contratações e demissões temporárias (férias coletivas) e constitui uma preocupação de quase todos os operários, como mostra o depoimento a seguir.

“...aqui, a cada vez que uma das montadoras que nós fornecemos peças tem suas vendas reduzidas, a gente corre o risco de ter férias coletivas e a volta não está sempre garantida...” (Relato de entrevista - Operário)

A análise de alguns depoimentos obtidos das entrevistas sugere que, ao serem ressocializados pela organização, os funcionários da empresa estudada, além de internalizarem os valores da lógica produtivista “cega” (produzir dentro de uma meta estabelecida de 50.000 peças por dia a ser atingida) incorporam valores e crenças de tipo: a) *alcance das metas* – “...aqui, o negócio é produzir peça; a gente não quer saber de outra coisa, nem para onde vai...”; b) a qualidade antes de tudo – crença de que o produto deve sair daqui e ir para onde for sem defeito e com ótima qualidade. Lembramos que a empresa detém o certificado de controle de qualidade ISO 9002 há muito tempo.

Tais valores e crenças, incorporados ao longo do processo de construção social da dinâmica cultural, orientados pela alta e eficiente qualidade de produção, encontram-se condizentes com a filosofia do dono e fundador da empresa. Este último sempre pregou a sua vontade de ser o primeiro do seu ramo no hemisfério sul. A alta produtividade com a qualidade exigida pelos compradores, o marketing na oficina e a firme vontade de conquistar o exterior por meio da venda de produtos de qualidade levaram a este tipo de treinamento. Cada atividade era executada de uma forma responsável, sem se preocupar com a atividade do outro, mesmo que o produto final fosse um trabalho grupal. A crença de poder chegar a ser a número 1 na América Latina sempre esteve presente no discurso do fundador e nas formas de projetar a empresa e seus produtos na sociedade.

Um fato interessante que se notou é que, além de quase todos os altos executivos virem transferidos da matriz, todos os entrevistados restantes passaram pelo mesmo processo de recrutamento e seleção, composto pela chamada ou convocação, a entrevista de admissão com o encarregado dos

recursos humanos e a apresentação e integração no posto de trabalho pelo supervisor de linha. De acordo com dados obtidos informalmente, a empresa tem uma política de rodízio de postos de trabalho em setores (pintura, funilaria, embalagem, etc.) e um período de dez minutos de descanso após cada hora trabalhada, horários estes anunciados por toques de uma sirene. Na empresa, tem-se uma certa rotatividade mesmo que seja baixa, caracterizada pelas freqüentes demissões e reingressos na TECNICO de funcionários demitidos no passado. Nesta pesquisa, este tempo de afastamento revelou-se ser de dois a três anos. Este fato foi mais notado nas entrevistas, pois alguns respondentes afirmaram ter presenciado os momentos de preparação para a ISO 14001, mas foram afastados antes da sua conclusão, o que inviabilizou suas respostas à maioria das perguntas formuladas na entrevista.

Este processo de (res)socialização dos membros organizacionais para a internalização conforme Berger & Luckmann (1996) pelo compartilhamento de um conhecimento tácito entre indivíduos, se deu mais por meio da troca de experiências no ambiente de trabalho, tais como estar juntos, passando o tempo juntos e dividindo o mesmo ambiente, do que por meio de instruções escritas ou verbais. Este processo é chamado, por Nonaka & Konno (1998), de *Zen Learning*, que se dá por meio da “pura experiência”. Na prática, este processo tem sua razão de tomar esta forma, visto o baixo grau de educação dos operários, fato que lhes dificulta a leitura, compreensão e, conseqüentemente, a interpretação das normas ISO 14001. Assim, o processo de internalização/socialização se dá mais e melhor pela obtenção do conhecimento com a proximidade física, ou seja, a interação. O processo de transferência de idéias ou imagens diretamente a colegas ou subordinados significa compartilhar o conhecimento pessoal e construir uma nova realidade social no sentido de Berger e Luckmann (1996).

Um outro elemento reforça a idéia de uma cultura de sentimento de pertencer à TECNICO constitui, para certos funcionários, um motivo de orgulho revelado por um deles desta maneira:

“É bom trabalhar aqui, pois é gostoso você passar por um carro e saber que o produto de teu suor, ou seja, o teu trabalho está aqui ao teu lado. Saber que você participou para proporcionar alegria para alguém, pois a gente sabe que nosso produto é fornecido à maioria das montadoras, dentro e fora do país. Isso é gratificante para um trabalhador” (Relato de entrevista – Operário).

O orgulho de pertencer a uma empresa reconhecida (nacional e internacionalmente) pela qualidade de seus produtos utilizados no mundo inteiro com presença nas grandes esferas do automobilismo mundial como a Fórmula 1, leva a um certo comprometimento dos membros organizacionais. Não obstante, o número muito reduzido de concorrentes no país (apenas outros três) atuando no mesmo ramo de produtos, o que impossibilita a existência de um mercado acirrado, inviabiliza grandes comparações. Este posicionamento na liderança das empresas do ramo levou à associação entre o produto e o nome da TECNICO. A análise documental realizada em publicação mensal, editada em parceria junto com todas as empresas do grupo (27), incluindo as próprias montadoras, as seguradoras, passando pelas empresas terceirizadas prestadoras de serviços é distribuída a todos os empregados do grupo e ao público externo interessado. A análise deste material mostrou um trabalho de desenvolvimento organizacional forte que retrata a existência de uma cultura empresarial sólida enraizada na crença de estar colocando no mercado um produto de qualidade, que envolve o comprometimento de todos os elos da cadeia (dos fornecedores de matérias-primas aos transportadores dos produtos acabados), tal como mostra o seguinte relato:

“O nosso produto x é o melhor do mercado. As pessoas, quando pensam em x, logo pensam em nosso produto. Então, você vê como nós somos líderes no mercado onde atuamos. Existem outras mais, duas ou três, mas eu aposto que nem você nunca ouviu falar. Esta posição fez com que nós nunca pensemos largar mão da qualidade e, aliás, de tudo que nós faz manter esta liderança de mercado, pois são 50.000 peças por dia, de onde mais da metade é exportada por esse mundo aí fora (...)”
(Relato de entrevista - Gerente).

Esta crença constitui um elemento cultural, que permite reforçar o compromisso do trabalhador com a empresa, auxiliando assim na formação e no fortalecimento da imagem dada à organização. A organização estudada ainda continua cultivando este mito, pelo fato de que, mesmo com as demissões em massa freqüentes observadas em períodos de queda na produção, continua sendo a mais visada (para trabalhar) pelos habitantes da comunidade local. De fato, a TECNICO continua sendo um dos maiores empregadores da região, contando com mais de mil empregados, sem contar os empregos indiretos, girando em torno de 5000 pessoas ao todo.

- **A ISO 14001: sinônimo de preservação do meio ambiente, tratamento de resíduos e coleta seletiva de lixo**

Na realidade, não ficamos muito surpresos ao ter uma unanimidade nas respostas dos operários ao serem perguntados sobre *“o que eles entendiam por ISO 14001, ou seja, gestão ambiental”* (Vide Roteiro de entrevistas em anexo). A coleta significa que o lixo já foi produzido, é o negócio é evitar tal produção, ou seja, eliminar o mal desde a raiz.

Os operários que estão apenas na linha de produção não detêm nenhum poder ou até conhecimento dos tipos de equipamentos a serem adquiridos para reduzir ao mínimo os resíduos produzidos, papel este delegado aos supervisores ou gerentes diretamente ligados à área. Este não-envolvimento direto dos

principais elementos do processo de produção nas tomadas de decisão, principalmente nos países de terceiro mundo, acarreta muitos problemas, que apenas passam a ser percebidos e sanados bem depois.

A ligação da ISO 14001 com a preservação do meio ambiente, tratamento de resíduos e coleta seletiva de lixo, constitui, de certa forma, uma demonstração de interesse dos operários, da vontade de conhecer e até participar efetivamente do processo. Assim, cabe à empresa uma intensificação e detalhamento dos princípios e auxiliá-los a incorporar esses novos elementos no seu cotidiano.

Esta visão muito reducionista dos operários sobre a gestão do meio ambiente remete ao que os autores chamam de uso “tecnologias de fim de tubo”. Apenas em algumas poucas exceções o meio ambiente é visto como algo que deve ser usado para satisfazer às necessidades atuais sem, portanto, se esquecer das gerações futuras. Conseguimos obter, neste sentido, depoimentos de tipo: *“Meio ambiente preservado significa garantia de um futuro para os nossos filhos”* (Relato de entrevista – Operário).

Atualmente, por tanto que se fala na mídia e nos mais diversos canais de comunicação, nota-se que é quase impossível encontrar um operário industrial que não tem sequer uma noção, mesmo que não muito clara, da necessidade de conviver harmoniosamente e de uma forma responsável com a natureza em todas as atividades humanas. Pelo menos no Brasil, a gravidade do fenômeno fez com que quase todo o país vivesse o “apagão” em 2001, devido à escassez de chuvas que levaram aos mais baixos níveis os reservatórios que alimentam as hidrelétricas.

Outros membros vão mais longe e apóiam essa visão detectada no imaginário da maioria dos empregados.

“Esse negócio de gestão do meio ambiente para alguns significa única e exclusivamente coleta seletiva de lixo, e sabe-se muito bem que a ISO 14001 vai muito além disso” (Relato entrevista – Dirigente sindical)

O que se nota com este depoimento é que mesmo que este imaginário seja da maioria, existem no grupo pessoas com uma percepção diferente e até mais ampla da questão. Este fato pode ser explicado pela diferença na assimilação dos conceitos durante os treinamentos ou simplesmente de um grupo querer saber mais sobre um determinado problema. Como se sabe, nas organizações existem, dentro de um mesmo grupo, aqueles que assimilam mais rápido e mais facilmente de que outros.

- **A ISO 14001 como proporcionadora de força no mercado pela qualidade comprovada**

Um dos objetivos almejados para a TECNICO com a ISO é *“responder às expectativas dos clientes cada vez mais exigentes às normas de qualidade e de meio ambiente, assegurando assim a continuidade de suas atividades”* (gerente geral), de onde se tece uma visão virtuosa da norma ISO 14001. A dupla certificação ISO 9001 e ISO 14001 conferiu à empresa uma vantagem competitiva importante que reforça a confiança no mercado. As motivações de natureza externa da certificação ISO 14001 provenientes de clientes, dos poderes públicos e dos parceiros “institucionais”, criam uma postura reativa por parte da TECNICO e se sobrepõe, ao mesmo tempo a uma integração proativa da variável ambiental. Segundo Boiral (2001): *“a ausência de pressões externas não deva desincentivar as organizações a adotar a nova norma. As proposições da norma podem responder essencialmente às necessidades internas: implementação de uma política ambiental, melhor acompanhamento dos procedimentos ambientais, formação e comunicação interna”*. Como afirmou o gerente geral da empresa em entrevista, *“Nossa política ambiental é*

definitivamente pró-ativa, por ter vindo desde a idéia de fazer a planta da fábrica aqui em Minas”.

Depoimentos obtidos demonstraram que a certificação ISO 14001 não teve impacto direto na vendas da TECNICO, devido à fidelidade da clientela da empresa composta por compradores tradicionais. Não obstante, com o certificado, a participação e as chances de ganhar novos mercados ficam evidentes, principalmente nos mercados europeus e norte-americanos. O melhor domínio da oferta-cliente diz respeito à integralidade do processo: da encomenda ao faturamento, passando pelo tratamento das reclamações. A identificação de eventuais disfunções é possibilitada pela atenção dada às reclamações de todas as formas vindas dos clientes.

Anos depois da obtenção do certificado ISO 14001, nossos interlocutores consideram que este último não teve impacto real nas vendas da TECNICO. Assim, nos pareceu pertinente notar que a certificação ISO 14001 contribuiu para reforçar a imagem de qualidade da TECNICO em certos mercados estrangeiros particularmente sensíveis a estas questões, como a Europa e os Estados Unidos. Logo, a ISO 14001 poderia ser considerada como uma vantagem competitiva para a exportação.

O Quadro 7 sistematiza os diferentes significados atribuídos ao ISO 14001 na perspectiva dos operários tidos como executores da mudança

QUADRO 7 . O imaginário operário

Categoria estudada	Significados atribuídos ao ISO 14001
BASE OPERÁRIA	Preservação do meio ambiente Tratamento de resíduos Coleta seletiva de lixo Maior força no mercado

Fonte: Dados da pesquisa, 2002

4.3 Os impactos da ISO 14001 na mudança organizacional

O processo de certificação responde às necessidades de estruturação da empresa e está inscrito na dinâmica do progresso essencial ao seu desenvolvimento. Daí a necessidade de explorar uma forma de pesquisa consistente para acoplar o processo de certificação à mudança organizacional. A adoção de um sistema de gestão ambiental pode ser considerada como propulsora da mudança organizacional de uma empresa. Para Pettigrew (1987); “O interesse [dos sistemas de qualidade] reside menos na estabilização da organização que no suporte de uma evolução da empresa tanto para o empreendedor como para o gestor”. Nesses termos, aparecem os fenômenos de evolução incremental no qual decisão estratégica e mudanças organizacionais se perpassam até passarem a ser indissociáveis.

A análise revela que o processo de certificação assume diferentes significados. Vetor de imagem, a ISO 14001 é, todavia, um instrumento de diálogo “*agora nós poderíamos facilmente garantir os mercado já conquistados, porém, não significa necessariamente conquistar novos mercados*” (Gerente 2),

de mobilização “...*pele menos esperamos que nossos funcionários levem esta idéia para casa, para seus filhos e familiares*” (Gerente 3) e de redução de custos “...*com a coleta seletiva, conseguimos dar um destino correto aos resíduos produzidos e, às vezes, até tirar um troco (um ganho anual de cerca de R\$ 26.492,00) com o aproveitamento de certos produtos como algumas sucatas*” (Gerente 3).

Na maioria das vezes, o certificado traz um “*plus*” em termos de imagem, sinônimo de esforços para um reconhecimento como empresa-cidadã. Esta questão pode ser inscrita dentro de uma política de diferenciação notadamente em mercados muito banalizados como o da propriedade industrial. A imagem de empresa-cidadã pode então ser utilizada em ações de comunicação levando a apresentar o certificado como um argumento comercial sério. Neste aspecto, a idéia de Silva (2001) evidencia que o tema ambiental nas empresas brasileiras tem sempre se atrelado à percepção de oportunidades estratégicas e operacionais, adotando um comportamento reativo. Isto porque a gestão ambiental é tida como uma alternativa para a melhoria da imagem ou como uma forma compulsória de as empresas apenas atenderem à legislação ambiental vigente. Desta forma e de maneira geral, a resolução dos problemas ambientais precisaria ser cada vez menos de ordem técnica e mais de natureza cultural, no sentido de assumir uma responsabilidade mais profunda para com o meio ambiente. A TECNICO, na sua semana dedicada ao meio ambiente, a chamada de “Semana do Meio Ambiente”, recebe nas suas dependências, visitas de escolas, ONGs e outros organismos de defesa ambiental (COPASA, fundações de defesa da causa ambiental etc.) para se firmar melhor no cenário “dos preocupados com a natureza” por meio de oficinas, exposições, demonstrações, palestras, jogos, etc.

Como instrumento de diálogo, a ISO 14001 pode reforçar a confiança dos parceiros da empresa, sejam eles clientes, fornecedores, poderes públicos ou

financiadores. Neste sentido, o processo de certificação visa a apoiar um argumento comercial de profissionalismo de busca permanente de competitividade acirrada. Em outras palavras, a empresa espera conquistar novos mercados, sobretudo no exterior, perenizando a parcela do seu mercado doméstico. Esta idéia de conquista de novos mercados foi categoricamente descartada no discurso dos dirigentes que alegam que *“A ISO 14001 não faz conquistar novos mercados, porém, pode fazer de forma com que se mantenha a fatia de mercado já conquistada, pois a hora que pedirem o certificado, já está aqui...”* (gerente geral). Daí pode-se concluir que ter laços de confiança com seus parceiros responde perfeitamente à lógica da melhoria contínua associada não apenas à ISO 14001, mas a todas as outras normas do gênero.

Como instrumento de mobilização, a expectativa de se formar um funcionário comprometido com o meio ambiente por meio de práticas usuais no seio da fábrica, onde ele passa a maior parte do seu tempo, caracteriza-se por uma ampliação deste comportamento dentro de seus lares, e logo se estende no bairro, na cidade e acaba abrangendo a sociedade como um todo. Esta mobilização, se bem que de uma forma indireta, constitui um passo importante que está sendo dado na preparação de um ser “ecologicamente correto”. Durante a Semana do Meio Ambiente, o convite para trazer os familiares é vivamente reforçado por meio dos murais espalhados por toda a organização. Os jogos feitos nos computadores, inspirados no “Show do Milhão” da rede de televisão SBT, aqui chamado de “Show do meio ambiente” pelo fato das perguntas tratarem apenas de questões relacionadas ao tema. Prêmios são distribuídos aos vencedores que ganham eletrodomésticos, brinquedos, entre outros. Trata-se de uma semana muito apreciada pelos funcionários que, quando perguntados sobre a existência de algum tipo de conscientização contínua, citaram de uma forma unânime tal semana, além de reuniões periódicas nas áreas entre outros.

A redução de custos decorrente da gestão eficiente do meio ambiente se dá pelo fato de que danos ambientais receberiam punições expressas em valores muito altos, pois a legislação é muito severa quando aplicada aos infratores. Além disso, as sucatas, como lâmpadas usadas, etc. quando vendidos são revertidos em ganhos financeiros para a empresa.

4.3.1 Estrutura organizacional e Produção: modificações tímidas

A função produção foi a mais influenciada pela ISO 14001 na TECNICO. Para evitar contaminação na linha por óleo, há cestas de coleta por todo lado. A redução do consumo de água é também considerada como um eixo importante de preservação. As emissões de gases tóxicos, medidas freqüentemente, tiveram uma grande redução. As diversas categorias de dejetos passam por um processo seletivo para sua valorização. Todo o pessoal está conscientizado na questão da coleta da coleta seletiva por meio de cestas coloridas instaladas por toda a empresa. Algumas sucatas são vendidas e revertidas em dinheiro para a empresa.

A coordenadoria de meio ambiente, que até então não contava com um departamento próprio, serve de interface para o conjunto dos serviços relacionados ao SGA na empresa. Suas atividades integram desde aspectos ligados à segurança até, a higiene, passando pelo bom funcionamento da estação de tratamento.

Entretanto, constatou-se que a certificação ISO 14001 está começando a modificar os comportamentos de alguns operadores de máquinas. Comportamento este reforçado por uma das primeiras ações da TECNICO, consistindo em colocar cestas de triagem seletiva do lixo reciclável (papelão, plásticos, vidros, etc.). Esta prática concretizável encontrou um eco favorável, já que remetia à tão recomendada coleta seletiva domiciliar. De acordo com um

dos nossos interlocutores, este aspecto muito “prático”, visível no cotidiano da ISO 14001, é uma das maiores vantagens em relação à ISO 9001, que tem um caráter “muito abstrato” na empresa. Em contrapartida, os serviços administrativos ainda necessitam ser melhor implicados na gestão ambiental.

4.3.2 Um reforço da função recursos humanos

Na TECNICO, grupos de trabalhos foram implementados desde 1995 para formalizar o *know-how* da empresa por meio da redação de procedimentos e modos operatórios. Esta mobilização interna correspondeu a muitas horas de treinamento, dispensados num primeiro momento por auditores externos, que, que, por sua vez, repassariam ao resto do pessoal. O objetivo da formação de auditores internos é de manter a pressão, na perspectiva de renovação do certificado todo ano.

O impacto mais visível diz respeito às ações de formação em direção aos operários que são regularmente sensibilizados nos seus postos de trabalho, as vezes sem a presença do responsável hierárquico, na base de ações concretas a realizar, por exemplo, em termos de coleta seletiva do lixo. De acordo com a analista de recursos humanos, *“todo mundo na empresa assistiu às apresentações de palestras e exposições sobre a conscientização no tema de gestão do meio ambiente, tratando dos aspectos mais gerais da ISO 14001”*. Ela continua dizendo que *“tal política de conscientização deve ser algo contínuo, respeitando assim uma das cláusulas da norma: a melhoria contínua”*.

4.4 Movimentos de adesão e resistência ao processo de certificação na TECNICO

Geralmente, na literatura gerencial, é creditada a Kurt Lewin (1947) citado por Hernandez e Caldas (2001), a expressão de “resistência ou adesão à mudança”. Para os autores, as organizações poderiam ser consideradas de processos em equilíbrio quase-estacionários. Ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas na mesma intensidade que mantém o sistema em equilíbrio constante. Tais processos não estariam em equilíbrio constante, porém apresentariam flutuações num determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para o novo patamar de equilíbrio.

4.4.1 Adesão no nível gerencial

O discurso dominante no meio gerencial é o de que a mudança ou seja a inovação organizacional (expressão mais atraente), veio apenas para levar a empresa a “*formalizar aquilo que já vinha sendo feito*”. Neste sentido, a asserção de Smircich (1983: 345) segundo qual: “*A cultura pode ser usada para criar compromissos organizacionais, para transmitir uma filosofia empresarial, para racionalizar e para legitimar ações, para motivar os empregados e para facilitar a socialização*”, mostra a existência de uma cultura socializante no âmbito dos gestores, que se mostraram ser os guardiões dos interesses da empresa.

Esta postura de compartilhamento da idéia de querer obter a certificação ISO 14001 se deu por meio da complementaridade, da flexibilização e da

delegação das responsabilidades aos membros da classe operária (designando supervisores e encarregados do meio ambiente), para ajudar a comprometer melhor as pessoas que iriam “pôr a mão na massa”. A mudança ocorreria neste caso, de uma forma gradativa, em que os novos valores (respeito ao meio ambiente, consciência ecológica, crescimento sustentável etc.) pudessem ser contidos na hierarquia dos valores pré-existentes. Segundo Gagliardi (1986) isto se refere ao fato de que a mudança não deve representar um distanciamento muito grande do *statu quo*.

Esta mudança incremental se daria melhor quando fosse injectada e assimilada passo a passo. A gerência tinha nesse processo o papel de mostrar melhor, por meio dos vários meios de comunicação, a relevância dos novos elementos organizacionais que iam sendo incorporados (busca pela ISO 14001, melhor aceitação nos mercados, maior competitividade, etc.) e ir resolvendo as contradições que poderiam surgir por meio da conscientização, da reconciliação de mitos e rituais, para transformar o inevitável em tolerável, o impositivo em consentido.

A obtenção do certificado ISO 14001 tida como algo estratégico à sobrevivência da organização, levou todos os gerentes a se envolver em (envolvimento) em todas as operações facilitadoras do alcance do objetivo estabelecido. Para o coordenador do meio ambiente, “*como foi no caso da ISO 9002, todos os membros do corpo gerencial, mesmo aqueles que não tinham uma ligação direta com a produção, se empenharam no processo; todos participaram das reuniões, palestras e outros encontros do gênero, dentro e fora da empresa...*”. As idéias de institucionalização e de legitimação avançadas por Berger & Luckmann (1996) apóiam a questão da sobrevivência, ou seja, dos interesses pessoais dos gerentes em permanecer nos empregos com a empresa funcionando. Tais idéias prevalecerem em detrimento de qualquer outra idéia de contradição da nova idéia. A busca pelo certificado passou a ser uma questão da

empresa como um todo (institucional) e vista como algo *sine qua non* (legitimidade) para continuar produzindo.

Assim, da função de receptores, os membros do corpo gerencial passaram a ser transmissores da nova idéia em seus respectivos departamentos. Os significados de que a nova filosofia trará sucesso (Gagliardi, 1986) deveriam ser transmitidos ao resto do pessoal como algo necessário e que entraria em choque com os valores fundamentais da cultura vigente (Gagliardi, 1986). Os gerentes deveriam então se transformar em embaixadores, ou seja, divulgadores/defensores das novas regras, isto é, à semelhança dos receptores de Berger & Luckmann (1996), são aquelas que procuram manter e fazer respeitar as novas normas por meio do desempenho de papéis. São os impositores de normas que institucionalizam uma nova matriz de significados (Berger & Luckmann, 1996).

Aqui, percebe-se claramente as fases de objetivação (as novas idéias objetos de reflexão a serem incorporadas), internalização (incorporação dos princípios da norma ambiental) e de externalização por meio de suas vontades de repassá-las aos restantes dos membros organizacionais tal como apresentados por Berger & Luckmann (1996).

4.4.2 Adesão no nível operário

É de praxe atrelar sempre a mudança organizacional à resistência. Neste âmbito, Hernandez & Caldas (2001) ao fazerem uma revisão crítica da resistência à mudança, têm partido de pressupostos e contrapressupostos para explicar o fenômeno. O primeiro pressuposto é o de que a resistência à mudança é um “*fato da vida*” e algo que inexoravelmente irá ocorrer durante processos de transformação. Tal asserção é muito pouco questionada sendo assim considerada como “um fenômeno normal e inerente ao ser humano” (Zander (1950), *apud*

Hernandez & Caldas (2001) e Coghlan (1993). Mediante um estudo realizado em mais de uma centena de organizações de diferentes tipos, tamanhos e nacionalidades ao longo de uma década, Kotter (1995) descobriu que a resistência era rara e que os empregados freqüentemente entendiam a nova visão e queriam contribuir para seu alcance. No caso do presente estudo, conversas tidas com alguns operários revelaram um certo engajamento no processo desde seu início. Este fato pode ser atribuído à aplicação de uma das estratégias genéricas apontadas por Kotter & Schlesinger (1979) para se superar a resistência à mudança, a saber: educação e comunicação.

O depoimento que apareceu em quase todas as entrevistas com os operários, de que *“Houve bastante treinamentos e muitas palestras quando veio a idéia de implantar a ISO 14001”* (Relato de entrevistas) mostra uma certa postura por parte dos dirigentes em evitar ou prevenir a resistência, preparando aqueles que iriam tomar a frente da execução das novas tarefas. O fato de este depoimento consistir em uma unanimidade, prova a postura proativa dos dirigentes em tornar a idéia da preparação para o certificado ISO 14001 algo saudável e positivo que iria trazer apenas benefícios para todos. Aqui, um dos pressupostos da abordagem interpretativa é utilizado. Trata-se do reconhecimento da importância dos significados que os indivíduos atribuem à realidade e que a linguagem para o processo de aprendizagem, foi bem utilizada pela gerência para facilitar o processo. A linguagem, neste sentido envolve generalizações sobre instâncias específicas, noções de tempo e espaço que tornam a intersubjetividade possível. A grande questão reside na forma como esses treinamentos são dados.

Um dos entrevistados confirmou:

“ os treinamentos e palestras costumam ser mal dados, pois eles só chegam e falam o que querem e quando a gente faz alguns

questionamentos, eles simplesmente não respondem ou nos enrolam.”
(Diretor sindical)

As expressões utilizadas durante as palestras e dinâmicas de grupo, entre outros, tinham o objetivo de promover a interação social e adquirir significados em suas relações com os esquemas de significados ou jogos de linguagem. Desta forma, a linguagem foi utilizada como algo inteiramente social na sua origem, uso e implicações. Daí, a realidade passa a ser percebida como produto socialmente construído (Berger & Luckmann, 1996), que não existe independentemente das ações sociais. A linguagem sustentou e racionalizou as relações, favorecendo a formação de novos padrões culturais, que seriam, a partir de agora, baseados numa produção mais limpa.

A obtenção do certificado pode, assim, ser atribuída ao envolvimento (estratégia de superação da resistência de Kotter & Schlesinger (1979), de todos no processo que auxiliou na incorporação dos princípios ambientais.

Com base em depoimentos dados por gerentes, notou-se uma certa facilitação e suporte dos empregados para enfrentar o desafio de uma forma tranqüila sem deixar o espectro do medo dominar suas decisões de colaborar. A conscientização sobre os benefícios que todos ganhariam no sucesso do empreendimento, tais como maior competitividade nos mercados e por conseqüência a manutenção dos empregos, pôde ser entendida como um dos elementos propulsores dos movimentos de adesão. Assim, não havia uma sobreposição dos privilégios ou/e ganhos dos detentores de poder em detrimento do resto da classe operária. Logo, a questão passou a ser interpretada como algo *sine qua non* ou vital para a vida organizacional.

Um outro fator promotor da adesão pode ser atribuído ao crescimento de uma consciência global para com os riscos ambientais aos quais todos os seres humanos estariam expostos. Quando questionados sobre o significado que eles

dariam ao meio ambiente, as respostas variaram de: “...*devido aos desmatamentos excessivos, às poluições atmosféricas (água e ar) e às contaminações do solo, a vida na Terra fica muito ameaçada*” (Relato de entrevista) ou “*A gestão do meio ambiente é sinônimo de melhor qualidade de vida e ajuda a não faltar recursos naturais no futuro..*” (Relato de entrevista). Ambas mostram um pouco da existência da idéia da necessidade da preservação do meio ambiente.

4.4.3 Tipos de resistência

O conceito de resistência à mudança na literatura gerencial sempre assumiu o papel do gerente ou do agente de mudança de introduzir ou implementar a mudança, enquanto o papel dos empregados é resistir a ela. Dent & Goldberg (1999) nos lembram que esse pressuposto é bastante distinto do conceito original de resistência à mudança introduzido por Kurt Lewin nos anos 1940. Como mencionada por Kurt Lewin, a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico e, dessa forma, poderia ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes como veremos em seguida.

4.4.3.1 Dois tipos de resistência: a resistência *tácita* versus *explícita*

Com base em análises aprofundadas dos dados obtidos no trabalho de campo, estabeleceu-se uma tipologia das resistências às mudanças encontradas. Dois tipos de resistência emergiram em nossa pesquisa: a resistência *tácita* e a *explícita*.

A resistência *tácita* (do latim *tacitus*: que se cala) não é formalmente expressa, ela é subentendida, implícita contrariamente à resistência *explícita* que se expressaria de maneira aberta, clara e formal por palavras ou atos, sinais

tangíveis. Conforme as formas de resistência obtidas no caso e com base na revisão de literatura, tentou-se categorizar as formas de bloqueio segundo os dois tipos de resistência expostos previamente. A argumentação e a revolta fariam parte da categoria de resistência explícita, enquanto que a inércia e o silêncio ou ainda a aceitação mascarada seriam tipicamente formas de resistência tácita. Entretanto, formas de resistência tais como a sabotagem podem tomar caráter e tácito ou explícito segundo os casos. O Quadro 8 a seguir ilustra a tipologia e as formas de resistência encontradas.

QUADRO 8. Tipologia e formas de resistência

Tipos de resistência	Formas de resistência
Resistência tácita	<i>Inércia</i> <i>Sabotagem</i> <i>Aceitação mascarada</i>
Resistência explícita	<i>Argumentação</i> <i>Revolta</i> <i>Sabotagem</i>

Fonte: Dados da pesquisa, 2002. Adaptado de Kotter & Schlesinger (1979)

4.5.2.2 Resistência tácita e/ou explícita por níveis hierárquicos

A análise “multinível” na TECNICO permitiu evidenciar tipos de resistência específicos por categoria de atores estudada. De fato, as resistências tácitas aparecem como sendo as mais representativas nos níveis superiores da organização, mesmo que suas formas não-expressas e subentendidas sejam as mais difíceis de serem reveladas. Pôde-se notar quase que uma ação forçada em seguir ao pé da letra as normas da ISO 14001. Mesmo que se possam notar certos receios em falar da ISO, alguns gerentes mostraram em seus discursos

elementos que constituem barreiras para concretizar certas ações. A falta de investimentos foi algo reclamado por todos. Segundo o coordenador do meio ambiente:

“Muitas vezes, você leva idéias boas à gerência, mas o projeto nunca é aprovado por questões de contenção de gastos” (Relato de entrevista – Coordenador meio ambiente).

Este contra-discurso não aparece nos relatos do gerente geral que afirmou apoiar todas as boas iniciativas que levam a um sucesso do SGA. Ele enfatizou estimar em milhões de reais os valores investidos na implementação de máquinas e equipamentos de controle das não-conformidades com a legislação ambiental.

As suas próprias opiniões a respeito do real funcionamento do SGA mostram que ainda há muitas coisas a serem feitas, principalmente no que tange à verdadeira educação dos funcionários e de seus familiares. Nota-se, neste aspecto, que a existência de grupos isolados resistentes continua constituindo um problema difícil de ser resolvido de imediato, apoiado no seguinte depoimento: *“Ainda e sempre existirá operários que não querem saber de nada, principalmente alguns membros do sindicato que são sempre contra qualquer nova idéia vinda da Direção”* (Relato entrevista - Gerente).

Este depoimento mostra uma resistência ou até incapacidade por parte dos dirigentes em fazer todos aderirem às novas idéias. Então, esta postura deixa acreditar que, por mais divulgado que seja, os gerentes sempre se depararão com esta resistência, no que eles acabam sendo cúmplices. Talvez o fato de não poder demitir alguns desses membros resistentes (costumeiramente membros sindicalizados e que têm estabilidade no emprego durante o exercício da função), consiste na maior barreira que crie esta reação tácita.

Ao contrário, foram observadas, no âmbito da base operária, formas de resistência mais explícitas tais como demissões, reivindicações, revolta, não-adesão etc. No que diz respeito à chamada de *média gerência*, ou seja, o nível de supervisores e chefes de linha, notou-se que esta posição intermediária é de tampão entre a alta gerência e a base, levando a desenvolver comportamentos ambíguos que podem ser encontrados ao mesmo tempo nos diferentes tipos de resistências tácitas e explícitas. Um exemplo dessa resistência pode ser visto na repetição dos mesmos erros nos relatórios periódicos entregues à coordenadoria do meio ambiente, tal como foi citado por um gerente: “*é inadmissível que certas pessoas repitam sempre os mesmos erros. Isto é sinal claro de que realmente não queremos adotar esta novidade*” (Relato de entrevista – Gerente).

Uma resistência mais explícita, encontrada no discurso que aparece em oposição ao que foi relatado pelas alta e média gerências da TECNICO, é representada pelo discurso do sindicato. Este último representa um sindicato único que defende a categoria de todos os metalúrgicos de toda a cidade, juntando seis empresas. Na TECNICO, apenas 50%, um pouco menos de 400 funcionários estão filiados ao sindicato. A análise documental realizada com base na publicação mensal de um jornal que já existe há seis anos e que leva o símbolo da CUT, ***O METALÚRGICO - um jornal a serviço do trabalhador***, demonstrou pouca matéria trazida ao respeito da ISO 14001. O jornal, puramente sindical, relata mais reações do sindicato à política da gerência e do governo em geral. Tais reações vêm em forma de artigos e caricaturas. De modo geral, o discurso deste jornal sindical não foge da regra e vem sempre se posicionando contra os detentores do poder na TECNICO. Denúncias não faltam e os alvos vão desde a gerência internacional da multinacional europeia até os gerentes de seção denominados de “chefetes” passando pela direção local. Um tema constante era a reivindicação salarial alegando jornadas excessivas e horas extras e trabalhos aos domingos. Essas questões levantadas em quase as

publicações demonstram o contrário do discurso veiculado pela alta gerência de pagar os melhores salários da região. O sindicato chegou a fazer um estudo comparativo com os mesmos cargos desempenhados por funcionários do grupo em outros países e viram que a diferença salarial chega a ser mais de 10 vezes maior. Esta diferença no tratamento estava sempre atrelada às freqüentes demissões. De acordo com o jornal:

“Os trabalhadores são demitidos e contratados como peças de reposição” (O Metalúrgico – junho 2002).

As tiras ironizando o proveito máximo dos operários para os retornos financeiros do grupo eram muitas. Dentre elas, destacamos este:



FIGURA 2. A máquina de fazer dinheiro (O Metalúrgico – Ano X. Março 2001).

Fora o salário, temas do PLR (participação nos lucros e resultados) e da concessão de alguns benefícios eram freqüentes no jornal. Na maioria das edições, pode se notar, em algum canto, destacada a seguinte frase:

“Queremos é salário e PLR decente para melhorar nossa qualidade de vida” (O Metalúrgico, mar, abr, ago, nov e dez de 2002).

Também há ironias freqüentes:



FIGURA 3. Nossas metas (O Metalúrgico, ano X, Novembro 2000)



FIGURA 4. O contracheque (O Metalúrgico – abril 2001).

O tema da ISO 14001, raramente abordado no jornal, ficou caracterizado em entrevistas com operários sindicalizados ou não, como algo não compreendido em profundidade. O assunto é tocado com muita cautela, existindo, como já mencionamos respondentes que nem sabem o que a ISO, necessitando assim uma explicação maior que a aproxime ao meio ambiente. Quando o coordenador do meio ambiente da TECNICO nos revelou em conversas que a ISO era uma mera carta de intenções, da disposição da organização em gerir de uma forma responsável o meio ambiente natural, logo pensamos na forma como este certificado está realmente sendo concedido pelos órgãos credenciados.

Os trabalhadores chegaram a relacionar a gestão do meio ambiente à gestão dos recursos humanos chamados a colaborar no sucesso do respeito das normas. O fragmento do jornal a seguir demonstra como, com o certificado conquistado, a empresa está lidando com as pessoas lá dentro.

“Enquanto dentro da TECNICO eles pregam a proteção do meio ambiente, valorização do ser humano e respeito. Na semana em que a empresa estava para ser auditada para manter o certificado ISO 14001,

a mesma caiu em contradição. Soltando em sua revista mensal, um trator destruindo completamente o meio ambiente, onde dá para ver na capa a foto do trator que eles chamam de toneladas de tecnologia, causando destruição e nostalgia. O trator é exemplo do que eles fazem com os trabalhadores que, para nos enganar chamam de “colaboradores”, pregam a parceria, o bom relacionamento, tentam convencer o trabalhador a destruir o seu próprio sindicato. Que parceria é essa onde os patrões lucram e os trabalhadores só levam. Nós não podemos mais ser enganados com palavras bonitas e sorrisinhos do “mocinho da arapuca” (O Metalúrgico – abril 2001).



FIGURA 5. A TECNICO está querendo passar o trator por cima de nós (O Metalúrgico – abril 2001).

Este relato do jornal demonstra, em síntese, a situação real da empresa na perspectiva dos operários, que denunciam uma diretoria ineficiente e ineficaz com um discurso contraditório e ambíguo, revelando assim uma dupla linguagem e personalidade:

“A empresa sempre foi contraditória. A teoria mostra uma empresa moderna que é paraíso e preparada para o futuro. Mas na prática, quando se trata de relações trabalhistas, ela ainda se encontra na pré-história” (Relato de entrevista – Dirigente sindical).

“Não dá para entender como é que eles querem que a gente compreenda algo que eles explicam mal. Nas palestras quando você tira dúvida, não tem resposta. Este fato provoca más interpretações e erros freqüentes” (Relato de entrevista – Operário).

A não compreensão de muitos princípios exigidos pela norma leva a certas falsas interpretações por parte dos executores da mudança. Os erros repetidos nos relatórios emitidos pelos supervisores demonstram a reivindicação de que algo não está realmente funcionando e que precisa ser modificado para que se realize a construção de uma nova realidade almejada pelos grupos dirigentes. O Quadro 9 resume as posições descritas.

QUADRO 9. Proposições das categorias, tipos e formas de resistência encontradas

Categoria de atores	Tipos de resistência	Formas de resistência
Alta gerência	Tácita	<i>Aceitação mascarada, silêncio; falta de suporte; limitação de recursos...</i>
Média gerência	Tácita Explícita	<i>Aceitação mascarada, dupla linguagem (Alta-Base), inércia, relatórios errados.</i>
Base (líderes de opinião)	Explícita	<i>Demissões, reivindicações, redução da produção, ameaças.</i>

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Em síntese, pode-se dizer que, ao longo desta parte do trabalho, tentou-se demonstrar à luz das mais diversas fontes (documentos, entrevistas e outras), as contradições existentes entre os discursos dos diversos atores organizacionais. De um lado, temos uma gerência que demonstra as mil maravilhas de um processo de mudança que ocorreu sem grandes dificuldades e até com uma certa facilidade de “assimilação”, e do outro o discurso de operários sindicalizados contradizendo os relatos do primeiro grupo hierárquico. Estes dados, neste aspecto, vêm confirmando uma crença da dicotomia existente entre aqueles que falam (idealizadores) e aqueles que executam as novas propostas. O que se teve aqui foi uma gerência que usa adequadamente todas as estratégias possíveis no sentido de mediar as resistências.

As análises realizadas ao longo dessa parte do trabalho demonstram que a adoção das normas da ISO 14001 na TECNICO decorrem de uma resposta isomórfica (normativas, mimética e coercitiva) em vistas de dar resposta positiva aos ambientes técnico e institucional e a manter, assim, sua legitimidade no cenário empresarial. Esta postura reforça as idéias desenvolvidas por DiMaggio & Powell (1983) e Machado da Silva & Fernandes (1999) no referencial teórico, segundo quais as organizações deste tipo encontram-se constantemente em busca de reprodução das normas racionalizadas e os valores socialmente aceitos (legitimados) no seu contexto de inserção.

Assim, o esforço analítico realizado ao longo deste trabalho evidenciou que a construção sólida de uma nova realidade social exige novos comportamentos dos membros organizacionais, requer profundas mudanças culturais nos diversos níveis hierárquicos, podendo passar pela institucionalização gradual dos novos valores, estímulo de uma participação maior incluindo discussões e debates para a captação dos diferentes imaginários elaborados em torno do processo de certificação ISO 14001.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Estou interessado em como as idéias antropológicas
‘viajam’ para outras disciplinas. Como elas são
traduzidas ou rejeitadas?”*

Aktouf, 1993:7

Percebe-se uma estreita relação entre a questão ambiental e os novos padrões de desenvolvimento que, por sua vez, tendem a contribuir para incrementar os resultados das empresas. Entre os inúmeros benefícios advindos da gestão ambiental, destacam-se: diminuição de geração de resíduos; diminuição do consumo de água e energia, aumento da eco-eficiência, melhoria de processos; redução de custos, aumento de faturamento, retenção de clientes, aumento da satisfação de clientes e melhoria da imagem institucional.

Numa visão mais conservadora, pode parecer, em um primeiro momento, um investimento sem retorno. Contudo, atualmente, empresários de sucesso reconhecem que sua permanência no mercado depende consideravelmente de sua postura em relação ao meio ambiente. Assim, normas legais que identificam condutas danosas ao meio ambiente na verdade decorrem da própria realidade e das pressões exercidas não só pela sociedade (isomorfismo coercitivo), mas pelo mercado (isomorfismo normativo e mimético).

Certamente, tais exigências tendem a ganhar maior relevância, dada a projeção do crescimento da preocupação ambiental, o que, em suma, conduz à geração de novas exigências, tais como mudanças culturais, inclusive por parte dos consumidores. Cientes deste quadro, as organizações, de modo geral, em um futuro próximo, necessariamente terão de insistir, de forma mais sistemática na

variável ambiental em seu planejamento e, com base nisso, tomar decisões visando à manutenção de uma postura responsável diante dessa questão.

Com efeito, a inserção num sistema de gestão ambiental não se dá de forma imediata. É imprescindível a reorganização da empresa, conjugada a um verdadeiro planejamento ambiental, com vistas a torná-la compatível com as normas internacionais ISO 14000.

Ao longo desta dissertação, procurou-se traçar uma análise interpretativa do processo de certificação ISO 14001, sob a ótica da teoria institucional e da cultura organizacional. Os temas de cultura organizacional e da certificação ISO aparecem em vários trabalhos, de forma que se tentou reunir o que existe de mais relevante na literatura organizacional a que tivemos acesso. Procurou-se também tecer uma comparação sobre as diferentes visões a respeito do tema com textos antropológicos, nos esforçando sempre em ser cautelosos no uso de alguns conceitos.

A questão da mudança decorrente da introdução de um novo elemento cultural (a variável ambiental) no cotidiano da organização permitiu deduzir, a partir desta pesquisa, que o ser humano submetido a uma determinada condição não apenas pode se amoldar à mesma, mas, tendo em vista sua relevância, pode se adaptar a novos padrões por ela estabelecidos e, por que não dizer, desenvolver uma verdadeira cultura neste sentido.

Inegavelmente, ao ser gerado um compromisso com a preservação ambiental não apenas no trabalho, mas na sociedade onde se insere, a empresa contribui para incrementar o grau de conscientização ecológica dos funcionários e suas famílias em relação aos outros membros da comunidade. Isto equivale a dizer que o processo de certificação pode gerar externalidades positivas, contribuindo para elevar os padrões de comportamento dos indivíduos, independentemente de estarem presentes na organização. Logo, essas pessoas que anteriormente sequer se davam conta da importância das questões

ambientais para a vida no planeta, passam a funcionar como multiplicadores na preservação da humanidade.

A análise dos significados atribuídos pelos membros organizacionais demonstra e confirma, assim, a divergência existente entre os gerentes e diretores da empresa e os operários. O meio ambiente como questão muito sensível e de difícil incorporação, visto o padrão cultural do país, merece ações concretas e bem planejadas. A incorporação efetiva não apenas nos processos organizacionais, mas no cotidiano das pessoas, deve necessariamente passar por uma boa preparação para reduzir ao máximo as possíveis resistências e mediar as diversidades de interpretação relacionadas ao processo de mudança. O estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os níveis hierárquicos e a abertura ao diálogo para o pleno exercício da democracia organizacional poderiam constituir importantes ferramentas de sucesso do processo.

A relevância deste trabalho está no seu caráter pioneiro, devido à inexistência, na literatura nacional, de trabalhos sobre a ISO 14001 realizados dentro da perspectiva interpretativa. A maioria dos trabalhos encontrados até então, centram-se mais no aspecto técnico da questão.

Deduz-se, então, ser a questão ambiental um tema que demanda maior debate nas diversas esferas da sociedade (empresas e famílias), muito embora, na percepção dos integrantes das organizações (gestores e operários), o assunto ainda seja de tímido interesse. A pesquisa realizada revelou uma postura permeada por pressões isomórficas diversas. Para se adequar a tal, a TECNICO continua tendo que enfrentar barreiras culturais fortes provenientes de uma longa história empresarial, demonstradas por meio dos vários significados atribuídos, tanto pelos gerentes com pelos operários, na construção de um nova realidade condizente com os objetivos organizacionais.

As reflexões contidas nesta dissertação vêm reforçar a idéia das dificuldades de se transformar uma cultura em organizações orientadas por um

movimento de conservação cultural desenvolvida por meio de suas interações sociais. Portanto, a cultura como algo dinâmica, ao sofrer transformações, exigirá sempre e de uma forma cuidadosa a institucionalização de um novo *ethos*, cujos valores ao serem internalizados, auxiliarão na construção de uma nova realidade social.

Lembramos também, que apesar de termos restringindo nossa análise à uma organização de um determinado setor industrial, as idéias não se limitam a ela. Podem-se observar mecanismos semelhantes em outras estruturas da sociedade como, por exemplo, em outros setores e/ou ramos de atividade distintos. Optamos por analisar o fenômeno em um ambiente empresarial por acreditar que são elas que “melhor” desempenham este papel, por serem consideradas como os maiores agressores da natureza.

Certos autores acreditam que se deve administrar a mudança da cultura de uma organização. Porém, em termos claros que a nossa concepção de cultura organizacional se refere, dentre outros aspectos, ao conjunto de valores e significados compartilhados, que são socialmente construídos, não acreditamos que alguém possa administrar, controlar estes significados, pois isto é um processo não só social, mas que ocorre no interior de cada indivíduo.

Teoricamente, a passagem por alguns artigos tratando da resistência à mudança nos ensinou que esta última é mais considerada como um problema e uma das causas principais de falha de muitos programas de mudança e que ela se desenvolveria mais no nível dos subordinados. Esta resistência expressa-se sob diversas formas e traduz a vontade de manter o *statu quo* na organização, seja por medo do desconhecido, de perder conquistas sociais ou ainda por referência às normas sociais estabelecidas. O estudo de caso aqui realizado permitiu estabelecer a importância das resistências à mudança em todos os níveis hierárquicos da organização. Esta resistência tomaria formas diferentes segundo a categoria de atores estudada. Temos assim definidos dois tipos de resistência: a

resistência tácita, se desenvolvendo mais nos níveis hierárquicos superiores enquanto que a resistência explícita, nos níveis inferiores e os níveis médios mostrando os dois tipos de resistência.

O conceito, então, aparece como algo complexo, multiforma, multi-causa e multinível. Por isso, futuros estudos, mais orientados nos níveis de alta e gerência intermediárias parecem necessários.

Acredita-se que, na academia, os estudos realizados em empresas que nos abriram as suas portas, têm a obrigação de dar um retorno às mesmas (implicações empíricas), dando-lhes algumas orientações. Como pessoa estranha na empresa, algumas reações sempre ocultas podem ser desvendadas, na expectativa de chegar à gerência no maior anonimato.

“A resistência à mudança não existe; é uma invenção do management para justificar suas falhas!”.

Esta frase de um gerente da TECNICO tem o mérito de reverter a tendência habitual quando se interroga sobre a resistência à mudança. O presente estudo insistiu na importância da incorporação da variável cultural que deve prevalecer em todos os setores hierárquicos (alta, média e base operária) na pilotagem da mudança organizacional decorrida de processo de implantação da ISO 14001. Os membros da Média Gerência constituem pela sua posição intermediária entre a alta gerência e a base, uma fonte de resistência importante, sob múltiplas formas, tendo um impacto estratégico na evolução e no sucesso dos empreendimentos empresariais. Uma análise detalhada das implicações diretas e indiretas da mudança sobre esta categoria de atores parece-nos então crucial. Em seguida, tem-se constatado uma tendência em subestimar a importância de um suporte real da alta gerência, no momento do lançamento de um projeto de mudança tal como foi estudado aqui com a ISO 14001. Mesmo se as resistências neste nível apresentarem-se mais tácitas, elas existem e necessitam de uma vigilância dos idealizadores da mudança. Um dos sinais

tangíveis da resistência da Alta Gerência traduz-se, por exemplo, por uma falta de “recursos” (humanos, financeiros, e temporais) consagrados ao projeto. Enfim, parece que a resistência à mudança explícita da base possa passar a ser um fator positivo na implementação da mudança. Escutadas e compreendidas pelos gestores, essas resistências explícitas podem fazer emergir graves problemas a serem resolvidos e evitados os medos receios dos atores da mudança.

Espera-se que as conclusões tecidas neste trabalho possam contribuir para a ampliação no debate sobre a problemática da mudança organizacional e da gestão do meio ambiente no meio empresarial. Numa perspectiva interpretativa de abordagem, notou-se que a TECNICO, por força de pressões dos ambientes técnico e institucional adotou uma postura isomórfica em relação à adoção do certificado ISO 14001. A realidade cultural socialmente construída inclui divergências e dicotomias nas representações simbólicas (imaginários gerencial e operário) elaboradas em torno do processo estudado.

Por fim, este estudo nos mostrou que, é apenas compreendendo a verdadeira natureza da resistência com referência à cultura organizacional vigente que os gestores podem tomar as devidas providências para remediá-la. A solução trazida será diferente, de acordo com a categoria dos atores na qual ela se aplica. A literatura avança métodos de participação, de grupos de decisão e outros, como técnicas passíveis de serem remédios milagrosos à resistência.

Um aspecto importante a ser comentado refere-se às limitações dos resultados deste estudo, que se limitam ao caso propriamente dito, não podendo ser, portanto, objeto de generalizações para outras realidades diferentes desta.

Assim, como agenda para futuras pesquisas relacionadas ao tema, sugerem-se:

- um estudo dos reflexos da ISO 14001 na conscientização de funcionários da TECNICO e de suas famílias;

- um estudo da relação fornecedor não certificado e empresa certificada pela ISO 14001.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas. 1993.v.2.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125p.

ALMEIDA, J. **A implantação da indústria automobilística no Brasil**. Rio de Janeiro. FGV, 1972. 90p.

ASTLEY, W.; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in Organization Theory. **Administrative Science Quaterly**, v. 28. p. 254-273,1983.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão ambiental** – Especificações e Diretrizes para Uso. NBR ISO 14001. Rio de Janeiro, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Diretrizes gerais sobre os princípios, sistemas e técnicas de apoio**. NBR ISO 14004. Rio de Janeiro, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229p.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 13.ed.Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Vozes, 1996.

BOEKER, W. Strategic change: the effect of founding and history. **Academy of Management Journal**, v.32, 489-515, 1989.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Editora, 1994. 335p.

BOIRAL , O. ISO 14001, une exigence ou une paradoxe á l'intégration. In : CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 11., Québec, Canada.,2001. **Actes...** Québec, Canada, 2001.

BOIRAL, O. Vers une gestion préventive des questions environnementales: gérer et comprendre. **Anales des Mines**, p. 27-37, mar. 2000.

BOIRAL, O.; CROTEAU. G. Du développement durable á l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un "concept-caméléon". In : CONFERENCE DE L'AIMS, 10., Québec, Canada, 2001. **Actes...** p. 25. Disponível em <www.aims.org/actes.html> Acesso em: 23 ago. 2002.

BRENOT, J.; TUVÉE, L. **Le changement dans les organisations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.

BRITO, M.J.de. **Mudança e cultura organizacional**: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na EMBRAPA. 2000. 261p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000. 261p.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heineman, 1979. 432p.

CABRAL, A.C.de A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23.1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CARRIERI, A. de P. O fim do "mundo TELEMIG": a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326p. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CARVALHO, A.B.M. Diversidade e integração. **Banas Ambiental**, São Paulo, p.84-93, set. 2000.

CARTON, G.D. **Eloge du changement**: leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris: Anact, 1997.

CAVEDON, N.R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999. (CD-ROM).

CREPLET, F.; LANOUX, B. Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur. In : CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 5., 2000, IAE de Lille. **Actes...** 18p. 2000. 18p.

COCH, L.; FRENCH, J.R.P. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, v.11, p.512-532, 1948. Disponível em <www.hbr.com> Acesso em: 25 maio 2001.

COUGHLAN, P.; BRADY, E. Understanding performance limiting practices in product development. **European Operations Management Association**, v.12, n. 12, 22-36 May 1995.

D'AVIGNON, A. **Normas Ambientais ISO 14000 – Como podem influenciar sua Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; DE SCHOUTHEERE, M. **Dynamique de la recherche en science sociale**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New York, v. 48, n. 2, p 147-169, 1983.

DENT, E.B.; GOLDBERG, S.G. Challenging resistance to change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, v.35, n. 1, p. 25-41, 1999.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUN ; BRADSTREET. **Qui sont les certifiés ISO 14001?** Vertitude, 1999; 1 (2): 41-43. Petrópolis: Vozes, 1996. 247p.

EISENHARDT, M.K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, n. 4, v. 14, p. 532-550, 1989.

FISCHER, T.; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus, uma ordem na Polis: o Mosteiro de São Bento. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.1 n.1, p. 7-26, 1993.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, M.T.L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.11.n. 12: 25-36 out./dez. 1987.

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organizational studies**. Berlin, v.2. p 117-134, 1986.

GUIMARÃES, V.N. **Novas tecnologias de base microeletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria metal-mecânica de Santa Catarina. Florianópolis. 1995.Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Disponível em: <www.ufsc.br>. Acesso em: 28 jul. 2001.

HAFSI, T.; DEMERS, C. **Le changement radical dans les organisations complexes**: le cas d'hydro-Québec. Québec: Gaëtan Morin, 1989.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v.49, 149-164, 1984.

HERNANDEZ, J.M. da C.; CALDAS, M.P. Resistência à mudança: uma revisão teórica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HOPFENBECK, W. **The green management revolution**. Londres: Prentice Hall, 1993.

JONES, P. **Studying society**: sociological theories and research practices. London: Collins, 1993. 108p.

ISO 9000-14000 <<http://www.iso.ch/em>> acesso em: 11 de agosto de 2002. ISO 14000 – *meet the whole family*.

KANTER, R.M. **The change masters**: New York: Simon&Chester, 1985.

KOTTER, J.P. Leading change: why transformation efforts fails. **Harvard Business Review**, v.73, n.2, p.59-67, 1995.

KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L.A. Choosing strategies for changes. **Harvard Business Review**, v.57, p.106-114, 1979.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 279p.

LAYRARQUES, P.P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.2.n. 46. p. 80-88, 2000.

LE ROY, F. Stratégie militaire et management stratégique des entreprises. **Economica**, Paris, v.16. n. 42. 86 p. 1999.

LIMA, J.B.de. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23. Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

MACHADO-da-SILVA, C.L.; FONSECA-da-V.S.; FERNANDES, B.H.R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise da mudança organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23. Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

MAIMON. D. **ISO 14000** – Passo a passo a da implementação nas pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

MARSHAK, R.J. A discursive on discourse: redeeming the meaning of talk. In: GRANT, D; KEENOY, T; OSWICK, E. (Ed.). **Discourse and organization**. London: Sage, 1998. p. 15-30.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University, 1992. 228p.

MARTIN, J.; MEYERSON, D. Organizational cultures and denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In: PONDY, L. R. **Managing ambiguity and change**. New York: Wiley, 1988. p. 93-125.

MERLANT, P. Peut-on encore croire á la certification?. **L'entreprise**, p. 96-99, juin. 2001.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J.W.; SCOTT, R.W. (Ed.). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage, 1992. 310p.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. **Academy of Management Journal**, v.23, p.591-614, 1980.

MINAYO, M.C.de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000. 269p.

MOREIRA, M.S. O Desafio da gestão ambiental. **Banas Ambiental**, São Paulo, p.22-25, fev. 2001.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v.5, 491-500, 1980.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 219p

MOTTA, R.S.da.; REIS, E.J. O financiamento do processo de desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.26, n.1, 163-187, jan./mar. 1992.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n.3. Spring, 1998. p:29-36.

NORTH, D.C. **Institutional change: a framework of analysis in institutional change: theory and empirical findings**. Ed. Sjöstrand, Sven Erik, 1992. 316p.

O METALÚRGICO. Lavras - MG, nov. 2000.p.3.

O METALÚRGICO. Lavras – MG, mar. 2001. p.1.

O METALÚRGICO. Lavras – MG, abr. 2001. p.2.

O METALÚRGICO. Lavras – MG, jun. 2002. p.4.

O METALÚRGICO. Lavras – MG, mar. abr. ago. nov. dez. 2002.p. 5.

PARKER, B. Evolution and revolution: from international business to globalization. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 484-506.

PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.6, p.649-670, 1987.

POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago, 249p. 1991

QUINN, J.B. **Strategies for change: logical incrementalism**. IL: Irwin, 1980. 176p.

REIS, M.J.L. ISO 14.000 – **Gerenciamento ambiental**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1995. 125p.

ROCHA, R. A. da; CERETTA, P. S. Pesquisa qualitativa: um desafio à ciência social. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM.

RODRIGUES, S.B. **O chefinho, o telefone e o “bode”:** autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. 416p. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

RODRIGUES, S.B.; CARRIERI, A.P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Org.). **Estudos organizacionais:** novas perspectivas para a administração de empresas. São Paulo: Iglu Edições, 2000.p: 26-42.

SANTOS, L.W.dos. **A fusão pesquisa agrícola-extensão rural em Santa Catarina.** 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: www.ufsc.br Acesso em: 28 jun. 2001.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations.** London: Sage, 1995. 280p.

SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. The organization of societal sectors. In: MEYER, J.W.; SCOTT, W. R. (Ed.). **Organizational environments:** rituals and rationality. London: Sage, 1992. 310p.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review.** Winter, 1984. p:45-65.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 216p.

SCHERER, R.L. **Sistema de gestão ambiental:** Ecofênix, um modelo de implementação e aprendizagem. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998. Exame de qualificação de Doutorado em Engenharia de Produção. 52p.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n 1, p. 64-79, jan./fev. 1995.

SEIDMAN, I.E. **Interviewing as qualitative research:** a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College Press Columbia University, 1991. 119p.

SILVA, A. A. Gestão ambiental e competitividade: um estudo de caso na Companhia Brasileira de Amarras – BRASILAMARRAS. In ANPAD, 25. 2001, Campinas. **Anais...2001** (CD-rom).

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction.** London: Sage, 1994. p.236-242.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. In **Administrative Science Quarterly**. 1983, 28 (3), 339-358.

STRATI, A. Organizational symbolism as a social construction: a perspective from the sociology of knowledge. In **Human Relations**; New York; Nov. 1998. Disponível em www.proquestweb.com. Acesso em: 31/08/2000.

STRANNEGARD, L. The race toward environmental friendliness-spreading the words of an environmental ideology. In Standing Conference in **Organizational Symbolism** (SCOS), 16, 1998, Guarujá Proceeding book. Guarujá: EASP/FGV, 1998^a (Disquete).

THIOLLENT.J.M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária.** São Paulo: Polis, 1987. 125p.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992. 167p.

VALLE, C.E. **Como se preparar para as normas ISO 14000 – Qualidade Ambiental – O Desafio de Ser Competitivo Protegendo o Meio Ambiente.** São Paulo: Pioneira Administração e Negócios & ABIMAQ/SINDIMAQ, 1996. 116p.

VACHEUX, F. **Méthodes qualitatives et recherche en gestion,** Paris, Economica. 1996. 125p.

VAS, A.; VELDE, B.V. La résistance au changement revisitée du top management á la base: une étude exploratoire. In **Actes de la IX^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,** Montpellier, France. Mai. 2000. Disponível em www.aims.org/atces Acesso em: 22/10/2002.

VASCONCELOS, F. C. De ; VASCONCELOS, I.F.F.G.de. Isomorfismo estrutural e os limites da normalização : dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França. *In* XIIIº Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, setembro de 1999. **Anais...** (CD-ROM).

VANDANGEON-DERUMEZ, I. La dynamique des processus de changement. **Thèse de Doctorat** en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 336p. 1998.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90p.

VIANNA, M.D.B.; VERONESE, G. Políticas ambientais empresariais. *In*. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 26 (1): 123-144, jan./mar. 1992.

WOOD Jr.,T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *In* **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 32, (3):74-85, jul./ago. 1992.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi – 2. ed - Porto Alegre: Bookman, 2001. 125p.

ZUCKER, L.G. **Institutional patterns in organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger, 1997. 250p.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OPERÁRIOS

Prezado (a) Senhor (a),

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em colaborar comigo neste trabalho de cunho científico, cujos únicos objetivos além de serem puramente acadêmicos visam contribuir na construção de teorias que possam servir de auxílio nas tomadas de decisão na gestão das organizações. Lembramos que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo não interessando nomeações, mas apenas os conteúdos dos discursos no seu conjunto.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Futuras dúvidas poderão ser sanadas contatando.

Serigne Ababacar Cissé BA – Mestrando em Administração PPGA/DAE/UFLA

No Telefone: (035) 9912 8064 ou via E-mail. serigneababacar@hotmail.com

1. Informações Gerais

Cargo:..... Tempo de casa.....

Idade:..... Sexo

Setor:..... Turno.....

1. Você poderia me informar como ocorreu a certificação ISO 14001 na empresa?

2. Por que na sua visão, a empresa adotou a ISO 14001?

3. Qual significado você dá ao certificado ISO 14001?

4. O que o certificado representou para você na empresa?

5. Houve alguma mudança na sua rotina diária?
Se Sim. Como?.....
Se Não. Por que?

6. Como você recebeu a notícia da certificação da empresa?

7. Na sua visão, quais foram as dificuldades encontradas por você durante o processo de certificação?

8. Existe algum tipo de ação de conscientização contínua para com o meio ambiente?

Se Sim, quais?.....
Se Não, por que?.....

9. O que mudou nas relações entre as pessoas/setores após a certificação?

10. Que sugestões você daria a respeito (da ISO), da gestão do meio ambiente na empresa?

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA GERENTES

Prezado (a) Senhor (a),

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em colaborar comigo neste trabalho de cunho científico, cujos únicos objetivos além de serem puramente acadêmicos visam contribuir na construção de teorias que possam servir de auxílio nas tomadas de decisão na gestão das organizações. Lembramos que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo não interessando nomeações, mas apenas os conteúdos dos discursos no seu conjunto.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Futuras dúvidas poderão ser sanadas contatando

Serigne Ababacar Cissé BA – Mestrando em Administração PPGA/DAE/UFLA
No Telefone: (035) 9912 8064 ou via E-mail. serigneababacar@hotmail.com

1. Informações Gerais

Cargo:..... Tempo de casa.....

Idade:..... Setor.....

Sexo:.....

Escolaridade: ___ até 1º Grau ___ 2º Grau ___ Técnico ___ Superior ___ Pós-Graduado

2. Sobre o Meio ambiente

1. Qual significado que você atribui à relação empresa/meio ambiente?

2. Qual tem sido a postura dessa empresa com relação ao meio ambiente?

3. Sobre a Certificação ISO 14001.

3.1. Qual significado você dá ao certificado ISO 14001?

3.2. O que o certificado significou para você na empresa?

4. Houve alguma mudança na sua rotina diária?

Se Sim. Como?.....

Se Não. O que você que deveria ter mudado?.....

4.1 Houve algum tipo de treinamento para lidar com a certificação ISO 14001 na empresa?

Se Sim. Qual?.....

Não. Por que?.....

5. No seu ponto de vista, quais são as motivações estratégicas da ISO 14001 na Empresa

Melhoria da imagem

Risco financeiro

Impacto ambiental

Conquista de mercados

* Numa escala de 1 (Pouco Importante) ; 2 (Importante); 3 (Muito importante)

6. Quais foram as motivações que levaram a empresa a adotar a ISO 14001 ou seja por que a empresa adotou o processo de certificação?

7. Você poderia me explicar (detalhadamente) como ocorreu o processo de certificação

8. Quais foram as principais mudanças que a empresa efetuou para ajustar-se ao processo de certificação nas áreas de:

Produção:.....

Recursos Humanos.....

Pesquisa e Desenvolvimento (R&D).....

Marketing.....

9. Quais foram as principais dificuldades encontradas pela organização para efetivar as mudanças relativas à certificação?

10. Quais foram (ou continuam sendo) os princípios da ISO 14001 mais difíceis de serem colocados em prática? Por que?

11. Existe algum tipo de ação de conscientização contínua para com o meio ambiente?

12. Descreva brevemente :

A empresa antes do certificado

A empresa depois do certificado

13. Na sua visão, quais foram as contribuições da certificação para a empresa?
Que sugestões você daria a respeito da ISO, da gestão do meio ambiente na empresa?

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA FORNECEDORES DA EMPRESA

Prezado (a) Senhor (a),

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em colaborar comigo neste trabalho de cunho científico, cujos únicos objetivos além de serem puramente acadêmicos visam contribuir na construção de teorias que possam servir de auxílio nas tomadas de decisão na gestão das organizações. Lembramos que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo não interessando nomeações, mas apenas os conteúdos dos discursos no seu conjunto.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Futuras dúvidas poderão ser sanadas contatando

Serigne Ababacar Cissé BA – Mestrando em Administração PPGA/DAE/UFLA

No Telefone: (035) 9912 8064 ou via E-mail. serigneababacar@hotmail.com

Empresa (Nome fictício).....

Ramo:.....

Há quanto tempo trabalha com a Empresa?.....

Você sabe que a Empresa tem certificado ISO 14001?

Se Sim, como?.....(continua a entrevista)

Se Não. (parar a entrevista)

O que mudou nas suas relações de fornecimento com a Empresa desde a certificação?

Como mudou esta relação?

Por que mudou esta relação?

Houve algum tipo de treinamento por parte da Empresa para uma adequação à norma?

9. Existe algum tipo de envolvimento nas tomadas de decisão na Empresa

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE
MEIO AMBIENTE**

Prezado (a) Senhor (a),

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em colaborar comigo neste trabalho de cunho científico, cujos únicos objetivos além de serem puramente acadêmicos visam contribuir na construção de teorias que possam servir de auxílio nas tomadas de decisão na gestão das organizações. Lembramos que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo não interessando nomeações, mas apenas os conteúdos dos discursos no seu conjunto.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Futuras dúvidas poderão ser sanadas contatando

Serigne Ababacar Cissé BA – Mestrando em Administração PPGA/DAE/UFLA

No Telefone: (035) 9912 8064 ou via E-mail. serigneababacar@hotmail.com

Cargo:.....

Sexo:.....

Atua quanto tempo no setor?.....

O que tem sido feito por parte da governo local na vigilância do meio ambiente?

Como é feito a fiscalização das empresas supostamente poluidoras?

Existe alguma política definida para o meio ambiente no município?

Existe alguns incentivos para as empresas comprometidas com o meio ambiente?

Se Sim, quais?.....

Quais são as medidas punitivas em caso de infração?

9. Você gostaria de dar algumas considerações finais.