

**GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL:  
UMA ANÁLISE DOS SENTIDOS DA INTERAÇÃO  
ORGANIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE**

**BEATRIZ CHRISTO GOBBI**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2005**

**BEATRIZ CHRISTO GOBBI**

**GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL: UMA  
ANÁLISE DOS SENTIDOS DA INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO E MEIO  
AMBIENTE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Dr. Mozar José de Brito

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2005

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

**Gobbi, Beatriz Christo**

Gestão ambiental como prática social: uma análise a partir dos sentidos produzidos da interação organização e meio ambiente / Beatriz Christo Gobbi. – Lavras: UFLA, 2005.

126 p: il.

Orientador: Mozar José de Brito.  
Dissertação (Mestrado) – UFLA  
Bibliografia

1. Gestão ambiental. 2. Gestão social. 3. Meio ambiente. 4. Interação organizacional. 5. Campo Social. I Universidade Federal de Lavras. II Titulo

**BEATRIZ CHRISTO GOBBI**

**GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL: UMA  
ANÁLISE DOS SENTIDOS DA INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO E MEIO  
AMBIENTE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em

Prof. Dr.

UFLA

Prof. Dr.

UFES

Prof. Mozar José de Brito  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL

## AGRADECIMENTOS

Muitos que passam em nossas vidas deixam algo e levam um pouco de nós. De forma que somos no presente a dinâmica dessas passagens. Um trabalho de dissertação assim também o é: a soma das inúmeras ajudas sem as quais tal empreitada tornar-se-ia muito mais difícil. Nesse sentido são inúmeros os agradecimentos a fazer:

À CAPES, pela bolsa de estudos, viabilizando a realização deste trabalho e a complementação de minha formação.

Ao orientador Mozar José de Brito, pelo incentivo, respeito, paciência e pelas brilhantes sugestões e discussões teóricas.

À UFLA, em particular ao DAE, pela estrutura física, aos servidores e professores que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão do mestrado.

Ao Núcleo de Estudos sobre Percepção Ambiental, representado pelo Sr. Roosevelt, pelo apoio fundamental e interesse pela temática.

Aos colegas do curso, especialmente os amigos Carine, Carol, Cris, Dani, Denise, Elcemir, Gêgê, Igor, Karla e Lívia, pela convivência e partilha dos momentos de alegrias e inseguranças e pelas dicas e contribuições nos diversos trabalhos.

Aos amigos de Vitória, por entenderem as ausências e pela força nas presenças.

À minha família, em especial Aleida e Sérgio, pelo suporte emocional e material e pela enorme paciência para escutar discussões estranhas.

À organização estudada e à todos os entrevistados, por cederem seu tempo e se disponibilizarem para o “fazer ciência”.

Aos colegas da cidade de Lavras, pela hospitalidade, fazendo-me sentir um pouco mineira.

A todos vocês, o meu muito obrigado!

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>i</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 CONSTRUCTO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 Institucionalização da questão ambiental.....	5
2.2 As especificidades do movimento ambiental brasileiro.....	10
2.3 As organizações e o meio ambiente: um novo campo de pesquisa.....	15
2.4 As múltiplas interpretações da questão ambiental.....	23
2.5 Gestão ambiental como prática social.....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 Natureza da pesquisa .....	35
3.2 Procedimentos de coleta de dados .....	36
3.3 Plano de análise .....	38
3.4 Caracterização dos entrevistados .....	40
<b>4 O EMPREENDIMENTO ORGANIZACIONAL: ASPECTOS DA CONSTITUIÇÃO E ESPECIFICIDADES CONTEMPORÂNEAS DO CAMPO SOCIAL EM ANÁLISE .....</b>	<b>42</b>
4.1 O estado do Espírito Santo e os grandes projetos .....	42
4.2 Alguns aspectos do processo de constituição e interação do empreendimento no campo social específico .....	46
4.3 Especificidades do empreendimento.....	52
<b>5 SENTIDOS DA ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: CONSENSOS E CONFLITOS SOCIALMENTE CONSTRUÍDOS .....</b>	<b>55</b>
5.1 A terra: sua função e ocupação .....	56
5.2 A “torre de babel” do eucalipto e seus plantios .....	64
5.3 A tônica do desenvolvimento capixaba .....	69
5.4 Imagem organizacional: a diversidade de percepções .....	74

<b>6</b>	<b>GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL.....</b>	<b>81</b>
6.1	Política de gestão ambiental da CELETEC .....	83
6.2	A lógica da responsabilidade social e da sustentabilidade ambiental .....	93
6.3	As práticas de gestão sócio-ambientais da CELETEC .....	95
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>115</b>
	ANEXOS .....	123

## LISTA DE QUADROS

**QUADRO 1.** Caracterização dos entrevistados  
.....41

**QUADRO 2.** Caracterização dos gerentes  
.....41

## RESUMO

GOBBI, B. C. **Gestão sócio-ambiental como prática social:** uma análise dos sentidos da interação organização e meio ambiente. 2005. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras<sup>1</sup>.

Esta dissertação teve por objetivo estudar a gestão sócio-ambiental de uma empresa do setor de celulose a partir da análise dos sentidos produzidos por diversos atores (lideranças políticas, ambientais, sociais, empresariais e sindicais) na interação da organização com o seu meio. Para tanto, empregou-se uma proposta teórico-metodológica cunhada no pressupostos da abordagem interpretativa. A realização da pesquisa exploratório-descritiva apoiou-se na perspectiva construcionista da produção dos sentidos para analisar a gestão como uma prática social. Na apreensão da realidade estudada, empregou-se a triangulação das técnicas de análise documental e entrevistas semi-estruturadas com base em roteiros. Na interpretação dos resultados utilizou-se a análise de conteúdo, que permitiu a identificação e a análise dos sentidos produzidos pelos diversos atores entrevistados, bem como a apreensão deles pelos membros da organização e a utilização da gestão para mediá-los. Os resultados da pesquisa realizada no campo social específico do Espírito Santo indicaram que os sentidos produzidos pelos atores entrevistados correlacionam-se com a natureza das atividades do empreendimento, sua implantação e desenvolvimento a partir da década de 1970 e com os pressupostos valorativos e os interesses dos diversos atores do campo social. A organização vem mediando esses sentidos proferindo discursos e práticas de gestão que visam assegurar a eficiência do seu processo produtivo com a minimização dos impactos causados ao meio, tentando consolidar ainda uma postura de empresa aberta e transparente no âmbito da filosofia da responsabilidade social corporativa. Essas práticas configuram-se como uma resposta “ótima” às limitações do contexto e da realidade organizacional. Assim, ao mesmo tempo em que são produtos de dada realidade, tentam transformá-la garantindo um melhor controle sobre o meio.

---

<sup>1</sup> Comitê Orientador: Mozár José de Brito, Robson Amâncio, Gelson da Silva Junquilha.

## ABSTRACT

GOBBI, B. C. Socio-environmental management as social practice: an analysis of senses of the interaction organization and environment. 2005. 126 p.  
Dissertation (Master Program in Administration) - UFLA

This dissertation had as objective to study a socio-environmental management of a company in cellulose's industry from the analysis of senses produced from many of its players (environmental, social, enterprise syndical and political leaderships) concerning the interaction of the organization with its social environment. To achieve this, it was used a theoretical-methodological purpose based on an interpretative approach presuppose. The accomplishment of the exploratory-descriptive research was supported by the constructionist perspective of production the senses to analyze the management as a social practice. Regarding the studied reality, it was used a triangulation of techniques on documental analysis and deep semi-opened interviews. To results interpretation, it was used a content analysis allowing the identification and analysis of senses produced from several interviewed players, as well as the apprehension of these for the members of the organization and the use of management to mediate them. The results of this research, in the specific social area of Espirito Santo, indicated that the senses produced from the players are correlated with the nature of the enterprise's activities, its implantation and development from 1970 decade and with estimated values and interests of several players in the social environment. The organization have mediated these senses giving speeches and management practices that asserts the efficiency of its productive process with least environmental impacts caused in the way that consolidate a position of an open and transparent company which is the scope of the philosophy of corporative social responsibility. These practices are configured as "an excellent" reply to the context and organizational reality limitations. Thus, at the same time they are products of given reality, they try to transform it guaranteeing a better control on the environmental.

## 1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado resultou do interesse pela temática inter-relação organizações e meio ambiente. A discussão sobre a influência das organizações no ambiente natural ou vice-versa ganhou maior evidência a partir da constatação das externalidades do processo produtivo e de sua conseqüente insustentabilidade, de modo que, nas últimas três décadas, movimentos sociais institucionalizaram a temática, colocando no epicentro das discussões a necessidade de se pensar a sustentabilidade do processo de intervenção humana na biosfera e a co-responsabilidade de diversos atores para o alcance dela.

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

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

Um ponto de destaque da análise teórica foi a consideração das discussões ambientais no âmbito local. Nesse locus, embora a concepção de meio ambiente enseje certas idéias comuns, ela apresenta uma elevada riqueza simbólica, o que gera ideologias extremamente vinculadas a pressupostos

valorativos e de interesses, tornando assim o seu sentido diferenciado entre indivíduos, grupos sociais e regiões.

Com efeito, pensar na relação das organizações com a questão ambiental implica em considerar também que da interação promovida com o meio social podem ser produzidos diferentes sentidos pelos atores sociais. A própria dinâmica do campo, como indicou Bourdieu (1998; 2000; 2003), vai sendo modificada ao longo do tempo, introduzindo e alterando os valores vigentes e, conseqüentemente, reconfigurando a lógica do campo.

A partir dessa argumentação, a gestão ambiental pode ser entendida como produto da dinâmica estabelecida nessa inter-relação. Além de modelos e técnicas de gestão reconhecidos e exigidos no campo das organizações, outras posturas, práticas e discursos vão sendo construídos pelas organizações na busca da mediação do seu campo social.

Nesse sentido torna-se pertinente o estudo da gestão como uma prática social, conforme sugeriu Reed (1997). Dentro dessa ótica, as respostas das organizações decorrerão da suas próprias histórias, identidades e competências dentro do seu campo social, levando-se em consideração que atores e interpretações mudam ao longo do tempo, resultantes de alterações nas regras e estruturas, ao mesmo tempo em que os atores podem influenciar, ou pelo menos tentar, as instituições do próprio campo.

Sob este recorte analítico, este trabalho procurou compreender o processo de interação organização e meio ambiente promovido por uma empresa, considerando a diversidade de sentidos produzidos pelos diferentes atores (lideranças políticas, ambientais, empresariais, sindicais e sociais) em torno deste processo, bem como as práticas de gestão sócio-ambientais utilizadas para mediar essa interação. Em outros termos, procurou-se responder a seguinte questão: Quais são os sentidos atribuídos pelos diferentes atores à interação entre a organização e o meio ambiente natural e social?

A abordagem empírica dessa problemática foi realizada numa organização produtora de celulose, na sua interação com o campo social específico do Espírito Santo. Lá, ao mesmo tempo em que diversos atores reconhecem as práticas de gestão desenvolvidas pela organização como uma referência de excelência considerando-as como suficientes para minimização dos impactos causados ao meio ambiente, outros atores direcionam uma série de críticas em referência à interação da organizacional com o meio social.

O desafio então, é contextualizar a gestão sócio-ambiental neste locus, entendendo-a como produto e produtora da realidade. Assim sendo, este trabalho tem por objetivo investigar o processo de interação organização e o meio sócio-ambiental. Mais especificamente pretende-se nesse trabalho:

- a) recuperar alguns aspectos da história da organização estudada, incluindo os elementos que marcaram, ao longo do tempo, a sua interação sócio-ambiental;
- b) identificar, sob a ótica de diferentes atores do campo social em análise, os sentidos produzidos em torno do processo de interação da organização estudada e o meio ambiente;
- c) analisar, de forma comparativa, os referidos sentidos, particularizando os conflitos e consensos socialmente construídos pelos diferentes atores;
- d) investigar as práticas de gestão ambiental que mediam a relação entre a organização estudada e o meio ambiente e os discursos organizacionais recentes referentes a esta interação.

Acredita-se que, ao romper com os postulados das análises positivista-funcionalistas, este trabalho possa contribuir para a construção de uma agenda de pesquisa que amplie a possibilidade de compreensão de toda a complexidade

presente na relação entre organizações e o meio ambiente. Dentre as razões que justificaram a realização deste trabalho, destacam-se ainda:

- a) a ampliação dos debates em torno das questões ambientais na sociedade e especificamente nas organizações;
- b) a importância do processo de gestão ambiental como mecanismo de conquista e ou manutenção de legitimidade social;
- c) a necessidade de entender a gestão como uma prática social destacando a relação das organizações no seu campo social a partir da multiplicidade de sentidos produzidos pelos atores sociais.

Para tanto, o presente trabalho encontra-se dividido em seis partes, além dessa introdução. Na primeira parte, sistematizou-se a fundamentação teórica dissertando sobre a relação entre as organizações e o meio ambiente, indicando a análise da gestão como uma prática social, a partir da dinâmica estabelecida no campo social. Na segunda parte do trabalho são apresentados os procedimentos metodológicos e o desenho da pesquisa. Na terceira buscou-se recuperar alguns aspectos da constituição e do processo de interação da organização no campo em análise. Na quarta, foram evidenciados os sentidos produzidos pelos diversos atores na interação da organização com o meio, destacando-se os consensos e conflitos socialmente construídos. Na quinta parte, analisaram-se o discurso e as práticas de gestão da organização, levando-se em consideração essa diversidade de sentidos. Por fim, encontram-se as considerações finais.

## **2 CONSTRUCTO TEÓRICO**

Neste capítulo discute-se a inter-relação das organizações e o seu meio natural. Ele consta de um breve histórico, partindo da percepção das questões ambientais na sociedade moderna, culminando na formação do movimento ambiental contemporâneo. Foram realizadas ainda considerações sobre as especificidades do contexto brasileiro em relação a esse processo.

Num segundo momento evidenciam-se abordagens e estudos que vêm tratando a temática no campo gerencial e nos estudos organizacionais, levantando as principais suposições de alguns deles. Posteriormente, abordam-se a complexidade da temática ambiental e as suas implicações no âmbito local, para indicar que o meio ambiente nesse espaço adquire também conotações diferenciadas e permeadas por valores e interesses específicos.

Finalmente, sugere-se a leitura das práticas de gestão ambiental das organizações como práticas sociais decorrentes da dinâmica estabelecida no campo social. Nela, sentidos, representações e racionalidades são confrontados e traduzidos em novas formas de relacionamento organização-meio natural.

### **2.1 Institucionalização da questão ambiental**

A apropriação, o controle e o uso dos recursos naturais são constantes na evolução humana. Desde os tempos mais remotos, a natureza foi vista como um elemento a ser dominado. Para Foladori (2001), o ser humano, no momento em que conseguiu objetivar a natureza com o seu trabalho, estabeleceu relações, impondo transformações radicais no seu meio ambiente. Segundo o autor, foram essas relações sociais estabelecidas entre os seres humanos a partir da forma como se distribuíram os meios de produção que determinaram o modo de acesso, os diferentes graus de intervenção e de decisão sobre o uso do ambiente. Nessa lógica, tais processos são a origem dos problemas ambientais.

Em termos de questionamentos sobre as conseqüências da intervenção humana no meio natural, Correa (1998) acredita que, a partir do século XIX, de forma incipiente, as preocupações dos pioneiros na área ambiental começaram a estender-se às implicações das atividades produtivas sobre os seres vivos e o meio ambiente, expressas nas inquietações sobre a qualidade do ar, do solo, das águas e ainda sobre a conservação de recursos naturais.

Para Passet (1994), apesar da agricultura ter contribuído significativamente para a geração dos primeiros impactos causados no ambiente natural, somente após a industrialização foram percebidos, com maior evidência, os sinais das falhas resultantes do processo humano de intervenção no ambiente. Essa constatação agravou-se, segundo Barbieri (1997), com a intensificação do processo industrial e o advento de novos produtos mais tóxicos. Nessa época foram sentidos na Europa sinais da disfunção do sistema produtivo sob a forma de chuvas ácidas que causaram a destruição de lagos e vegetações.

Contudo, até o mencionado período, a noção de desenvolvimento não fora questionada, sendo justificada pela visão do paradigma social dominante, no qual as fontes de recursos naturais eram consideradas infinitas e o livre mercado maximizaria o bem-estar social (Passet, 1994). Como a teoria convencional tratava apenas de alocação de recursos escassos e a natureza não era vista como fator de limitação, o meio ambiente era irrelevante para a economia.

A discussão sobre a intervenção humana no meio ambiente começou a ganhar magnitude a partir da década de 1970, com o surgimento de movimentos mundiais que passaram a considerar a temática. Naquela época foram publicados estudos, como o Relatório do Clube de Roma, sobre os riscos globais de efeitos cumulativos da poluição e do esgotamento dos recursos naturais. A Conferência do Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, 1972, foi outro importante acontecimento que abriu o debate ambiental ao público e revelou a fragilidade dos ecossistemas que, integrados, sustentavam a vida no planeta. Os debates

sobre a política ambiental internacional foram marcados por profundas discordâncias quanto às relações entre meio ambiente e desenvolvimento e as resistências governamentais consideradas comprometedoras da sua soberania sobre os recursos naturais e os ecossistemas de seus territórios (Vieira, 2001).

Com efeito, após a conferência de Estocolmo, vários países, principalmente os desenvolvidos, passaram a formular, em âmbito federal, políticas públicas para o meio ambiente, com o intuito de minimizar as conseqüências dos problemas ambientais. A criação de agências para o controle ambiental passou a ser uma tendência generalizada entre estes países (Sanches, 1997).

A partir desses eventos, a discussão sobre formas alternativas de desenvolvimento capazes de incorporar a dimensão ecológica e social ganhou uma maior notoriedade. Foi nessa época que o termo ecodesenvolvimento foi usado por Maurice Strong, e posteriormente adaptado por Ignacy Sachs, para indicar a integração dos aspectos indispensáveis no processo de desenvolvimento. Para Sanches (1994), qualquer planificação de desenvolvimento deveria levar em consideração, simultaneamente, a viabilidade social, a econômica, a ecológica, a espacial e a cultural.

A acentuação da percepção sobre os problemas ambientais em escala global continuou na década de 1980 sob a forma de mudanças climáticas, depleção da camada de ozônio, redução da biodiversidade, poluição marinha e chuvas ácidas, entre outros. Esses problemas foram ainda mais aguçados por dois fatores centrais: os padrões insustentáveis de consumo dos países desenvolvidos e a perenidade da pobreza dos países em desenvolvimento (Correa, 1998).

Para Sanches (1994), as externalidades negativas do processo de desenvolvimento, com o seu crescimento quantitativo e desqualitativo industrial evidenciaram a insustentabilidade do paradigma econômico neoclássico. Assim,

a idéia de que é necessário e possível intervir no processo de desenvolvimento econômico e direcioná-lo de modo a conciliar eficiência econômica, deseabilidade social e prudência ecológica ganhou maior legitimidade.

Essa discussão iniciou-se nos Estados Unidos e Europa, espalhando-se posteriormente aos outros continentes. Contribuíram para a ampliação dos debates a crescente interdependência econômica e a revolução dos meios de comunicação de massa, que permitiram acompanhar eventos fora das fronteiras nacionais, atraindo a atenção pública para temas de esfera internacional, dos quais o meio ambiente tornou-se elemento proeminente (Correa, 1998).

Outro marco importante do crescimento da consciência internacional dos problemas relativos à preservação do meio ambiente foi a elaboração do documento denominado “Nosso Futuro Comum”, em 1987, pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas. Os governos signatários desse documento comprometeram-se a promover o desenvolvimento econômico e social em conformidade com a preservação ambiental. Neste documento, que ficou conhecido como “Relatório Brundtland”, definiu-se o Desenvolvimento Sustentável como sendo aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, apud Schmidheiny, 1992, p.6).

A partir do Relatório Nosso Futuro Comum, criaram-se as bases de discussão para a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMD), também conhecida como ECO-92 ou RIO-92. Este movimento, segundo Junqueira (2000), representou um grande avanço na compreensão de graves problemas, caracterizados pela superposição de crises econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais que transcenderam as fronteiras nacionais e os espaços locais.

Para Viola (1996), a discussão ambiental tomou a magnitude de questão planetária fortalecida com o processo de globalização. O autor explica que a dimensão ecológica deste processo repercutiu sobre o modo de pensar as atividades econômicas, constituindo-se no eixo das relações internacionais e estimulando esforços institucionais na direção da governabilidade do ecossistema planetário. A partir daí surgiu um movimento ambiental entendido como global e multissetorializado que envolveu várias iniciativas e novos atores, enfatizando que as soluções referem-se às ações e responsabilidades de todos os agentes sociais e econômicos, tais como a sociedade civil, os governos e também o setor privado. Tal movimento foi caracterizado da seguinte forma:

- a) *organizações não-governamentais e grupos comunitários que lutam pela proteção ambiental, sendo que muitos deles atuam em escala internacional; que vêm adquirindo uma considerável experiência técnica e organização política, seja no endosso de produtos ecológicos, seja na elaboração e avaliação dos EIAs/RIMAs, ou na difusão de tecnologias alternativas, etc.;*
- b) *agências estatais (de nível federal, estadual e municipal) encarregadas de proteger o meio ambiente (em 1970 havia 12 agências ambientais nacionais; em 1995, mais de 180);*
- c) *grupos e instituições científicas que pesquisam os problemas ambientais, muitos deles com uma abordagem sistêmica, que estão impactando profundamente na dinâmica da comunidade científica;*
- d) *um setor de administradores e gerentes que implementam um paradigma de gestão dos processos produtivos baseado na eficiência dos materiais, na conservação da energia, na redução da poluição, no ecodesign e na qualidade total;*
- e) *um mercado consumidor que demanda, entre outras coisas, alimentos de uma agricultura orgânica, automóveis e eletrodomésticos de alta eficiência energética, papel reciclado, recipientes reutilizáveis, produtos que tenham sido produzidos usando tecnologias limpas e a partir de matérias-primas produzidas de modo sustentável;*
- f) *redes multissetoriais que estabelecem e certificam o caráter sustentável dos processos de produção, de transporte e o ciclo*

*de vida dos produtos, como os vários “selos verdes” e a ISO 14000;*

- g) agências e tratados internacionais encarregados de equacionar os problemas ambientais que ultrapassam as fronteiras nacionais, como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.*

Viola (1996, p.27-28)

Então, a institucionalização da temática ambiental tem início com a constatação evidente dos problemas ambientais. Para Capra (1997) e Foladori (2001), eles revelaram a insustentabilidade do projeto modernista, que se caracteriza na atualidade como uma crise social. A partir dela a consciência ambiental teria se difundido e, com isso, aumentado a noção de risco e o entendimento de que as transformações em curso estariam convertendo-se em ameaças cada vez mais preocupantes para a própria humanidade.

Giddens (1997) e Beck (1997) corroboram com essas indicações ao explicarem que este fenômeno é, então, consequência das incertezas geradas pelo próprio projeto modernista, na denominada sociedade do risco. Assim, atingiu-se um estágio no qual as atividades realizadas são objeto de incorporação rotineira dos conhecimentos e das informações acumuladas e essa incorporação é reflexivamente testada e retorna à ação social redefinindo as atividades humanas em relação ao meio ambiente.

## **2.2 As especificidades do movimento ambiental brasileiro**

No Brasil, assim como nos demais países periféricos, a percepção dos problemas ambientais e a consequente reação dos diversos atores envolvidos ocorreram em tempo e contexto diferenciados dos outros países. O processo de industrialização, retardatário em relação aos países desenvolvidos, as estratégias adotadas por sucessivos governos, a herança de seu estilo de desenvolvimento, o modo de intervenção do Estado na economia e as características culturais e

naturais conferiram ao movimento ambiental brasileiro um caráter, no mínimo, peculiar.

Nesse sentido Viola (1996), lembrou que, de economia predominantemente exportadora de produtos agrícolas, o país passou a um estágio de industrialização considerável no período entre 1970 e 1990. Neste período foi implantado um enorme e diversificado parque industrial, o que tornou o país uma das periferias mais dinâmicas do sistema mundial com tendência para ascender ao centro. Segundo esse autor, este acelerado ritmo de industrialização e concentração de contingentes populacionais em áreas urbanas provocou profundos impactos no meio ambiente, tanto físicos, como econômicos e sociais.

Viola acrescentou ainda que o processo de industrialização brasileiro gerou um cenário muito confortável para as atividades das indústrias. A política de substituição das importações acarretou um alto grau de protecionismo para as indústrias do país, resultantes de subsídios diretos aos produtores de bens que fossem considerados essenciais ou estratégicos e subsídios indiretos a partir da manipulação de preços públicos. Somava-se a estas condições um mercado consumidor em expansão muito pouco educado em termos de qualidade e desprovido de proteção como consumidor.

Fleury & Fleury (1997) lembraram também que, por outro lado, o governo penalizou as empresas com uma complexa e pesada estrutura de tributação. Segundo estes autores, esta arquitetura institucional influenciou o direcionamento dos esforços das empresas que, em vez de buscarem capacitação para a competição, passaram a canalizar recursos para a formação dos lobbies. Tal esforço gerou um ambiente cômodo no qual as empresas operavam de maneira bastante confortável, sem maiores preocupações com qualidade dos produtos e com o processo produtivo.

Um acontecimento que evidenciou a filosofia desenvolvimentista brasileira foi a postura do país na Conferência de Estocolmo em 1972. O evento que marcou a tomada de consciência global dos problemas ambientais coincidiu com a época do chamado "milagre brasileiro", auge do crescimento econômico do país. As restrições ambientais conflitavam com as estratégias de desenvolvimento, pois elas eram baseadas numa forte depleção dos recursos naturais considerados infinitos, em sistemas industriais muito poluentes e na intensa exploração de uma mão-de-obra barata e desqualificada. Assim, ao contrário dos países desenvolvidos, a posição ambiental da delegação brasileira era defensiva, sob o argumento de que a pior poluição é a da pobreza. O Brasil teve assim papel de destaque como organizador do bloco dos países em desenvolvimento que viam no aumento das restrições ambientais uma interferência nos planos nacionais de desenvolvimento (Barbieri, 1997).

O impacto da industrialização sobre o meio ambiente urbano era desconhecido ou ignorado no processo de decisão sobre a instalação de atividades industriais nas cidades (Barbieri, 1997; Menezes, 1997). Os planos de desenvolvimento elaborados pelos sucessivos governos brasileiros não contemplavam nenhuma preocupação com o meio ambiente; os problemas sociais e ambientais não eram considerados relevantes, sendo resolvidos naturalmente como consequência do crescimento econômico.

Segundo Menezes (1997) depois de Estocolmo o governo institucionalizou autoridade, no âmbito federal, orientada para a preservação ambiental no país. Em 30 de outubro de 1973 foi criada a Secretaria Especial de Meio Ambiente (SEMA). Para este autor tal acontecimento foi uma tentativa de reverter a imagem do Brasil frente à opinião pública internacional, visando atenuar as críticas e pressões feitas por organismos e entidades ambientalistas internacionais e colocar-se numa posição favorável à obtenção de empréstimos e investimentos estrangeiros.

A partir de 1975, outros órgãos ambientais foram criados nos diversos estados e começaram a surgir legislações e regulamentos específicos de controle ambiental nos níveis federal, estadual e, posteriormente, municipal. Entretanto, segundo Menezes (1997), a institucionalização da questão ambiental, durante toda a década de 1970, caracterizou-se pelo aspecto quantitativo e não qualitativo. Os órgãos públicos criados e as ações por eles desenvolvidas em áreas ambientais eram submetidos ainda à lógica desenvolvimentista.

Para este autor, esta realidade começou a mudar na década de 1980, com a consolidação da democracia e do aparato institucional e legal da política ambiental brasileira. Este novo quadro possibilitou um maior acesso à informação, culminando num gradativo aumento da participação da sociedade nos processos decisórios. A temática ambiental passou a assumir um papel bem mais relevante no discurso dos diversos atores que compõem a sociedade brasileira. Nessa direção, Barbieri (1997) lembra o importante papel desempenhado pelas ONGs brasileiras para o desenvolvimento de nova ordem econômica, social e ecológica.

Para Arenti (1998), um marco histórico conceitual no enfoque ambiental do país foi a promulgação da Lei no 6.938 (31 de agosto de 1981), estabelecendo a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação e instituindo o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA). A autora explica que esta lei possibilitou também aos ministérios públicos federais e estaduais propor ações de responsabilidade civil por danos ambientais, permitindo que a ação civil pública se consolidasse como instrumento institucional do ministério público para a defesa de interesses do indivíduo e da sociedade.

O movimento preparatório para a realização da ECO-92, segundo Viola (1996), marcou o início da conscientização ambiental brasileira. A perspectiva da realização da conferência fez com que temas relacionados ao meio ambiente

ganhassem interesse primordial nos debates sobre o futuro do país, originando várias iniciativas que contribuíram para a ampliação dos debates. Nesta época, foram constituídos o Fórum Brasileiro de ONGs, movimentos sociais para o meio ambiente e desenvolvimento e a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.

Viola (1996) resume os principais vetores que promoveram a globalização-transnacionalização da política ambiental no Brasil:

1. *o consenso mundial (comunidade científica e formadores de opinião pública) sobre a importância decisiva da Amazônia, em termos de clima regional e biodiversidade global, e o fato da Amazônia ter se tornado prioritária nos esforços de proteção das ONGs ambientalistas internacionais;*
2. *a formação de vastas coalizões internacionais em torno de algumas questões específicas amazônicas;*
3. *o impacto favorável que teve em diversos atores sociopolíticos no Brasil à nova consideração da questão amazônica por parte de atores transnacionais estratégicos e que mudaram, em poucos anos, a percepção da floresta amazônica por parte da sociedade brasileira,*
4. *a influência de padrões internacionais de proteção ambiental sobre setores exportadores brasileiros como os de papel e celulose;*
5. *a realização da Unced no Rio em 1992;*
6. *a repercussão internacional do assassinato de Chico Mendes, em 1988;*
7. *a dramática mudança de disponibilidade de fundos dos Bancos Multilaterais para o Brasil, em 1980-1990, de barragens, rodovias e colonização da fronteira para saneamento básico e proteção ambiental;*
8. *o predomínio de uma orientação econômica aberta e internacionalizante das elites brasileiras desde início da década de 1990;*
9. *o processo de modernização acelerado do setor produtivo do Sul-Sudeste (tanto corporações transnacionais quanto empresas nacionais), na primeira metade da década de 1990, o que inclui também a absorção de tecnologias mais favoráveis à sustentabilidade ambiental, mesmo que numa escala e timing diferentes dos de países desenvolvidos;*

10. *a emergência e o desenvolvimento, no período de 1987-1992, da Geração pós-92 do ambientalismo brasileiro: um vasto contingente de jovens (entre aproximadamente 15 e 30 anos) de bom nível educacional, que descobriu simultaneamente a natureza, a qualidade ambiental, as ONGs, as virtudes do desenvolvimento pessoal e a vida globalizada transnacionalizada.*

Viola (1996, p.63)

### **2.3 As organizações e o meio ambiente: um novo campo de pesquisa**

A inter-relação entre as organizações e a natureza vêm se constituindo num novo campo de estudo, apresentando uma variedade de trabalhos com as mais diversas abordagens teórico-metodológicas. Para Starik & Marcus (2000), além das contribuições advindas da evolução dos movimentos sociais e ambientais a partir da década de 1970, propagando a concepção e o discurso do desenvolvimento sustentável, a emergência deste novo campo de estudo decorreu principalmente da percepção que as entidades organizacionais passaram a ter de seus significativos impactos presentes ou futuros, positivos ou negativos, reais ou imaginários nos respectivos ecossistemas, provendo assim fontes de motivações para a mudança organizacional.

Estes mesmos autores indicam que, a partir da década de 1980, começou a se constatar, com maior evidência, reformulações nas antigas posturas incorporadas de ignorar ou resistir às pressões ambientais e passou-se a adotar novos modelos, práticas e discursos gerenciais que, de alguma forma, inseriam considerações ambientais na interação do lócus produtivo com o ambiente natural.

Alguns teóricos passaram a criticar as visões tradicionais de gestão e sugerir perspectivas alternativas que fossem capazes de lidar com toda a complexidade que a temática abarca (Shrivastava, 1995; Gladwin et al., 1995; Purser et al., 1995). A idéia central do trabalho desses autores é a necessidade de superação e a troca dos paradigmas antropocêntrico-dominantes por um novo

paradigma ambiental e a conseqüente incorporação deste pelas teorias de gestão organizacional.

Outros estudos têm tentado integrar a questão ambiental com a competitividade econômica, sugerindo que a proteção do ambiente natural não representa uma ameaça à empresa, mas sim uma oportunidade capaz de adicionar vantagem competitiva (Schmidheiny, 1992; Porter & Linde, 1995). As ações de melhoria ambiental nas empresas levariam a uma economia de insumos ou ganhos de produtividades, o que foi popularizado por meio do termo ecoeficiência.

Para Hunt & Auster (1990), a gestão ambiental é um componente crítico para sustentar a competitividade. Estes autores acreditam ser necessária a incorporação de uma espécie de cultura verde na organização e sugerem a implementação a partir de um modelo de cinco fases contínuas que vão da reatividade à proatividade.

Hart (1995), partindo da aproximação da visão baseada em recursos (VBR) com as especificidades do ambiente natural, indica que essa vantagem pode ser alcançada por meio de estratégias, iniciadas pelo domínio das competências de prevenção da poluição e do gerenciamento do impacto ambiental em toda a cadeia produtiva que, interconectadas, proporcionarão o desenvolvimento sustentável organizacional.

Para estes autores, melhores performances ambientais e econômicas podem coexistir por meio da incorporação de um novo modelo de organização e de uma cultura empresarial, baseado na ecoeficiência, que conduzirá a um desenvolvimento sustentável. Estes trabalhos de gerenciamento ambiental apresentam caráter normativo e prescritivo, definindo uma dimensão objetiva de padrões de comportamento baseados em desempenho ambiental. Assim, a adoção de modelos gerenciais que tornariam as organizações mais verdes é

possível por meio do estabelecimento de estratégias organizacionais que variam da reatividade à proatividade na interação com o meio ambiente.

Outros estudos têm dedicado atenção às variáveis que conduziram à adoção de novas práticas ambientais. Bansal & Roth (2000), por exemplo, investigaram uma amostra de organizações do Reino Unido e do Japão e identificaram responsabilidades ecológicas motivadas por considerações de custo e potencial de lucro (competitividade); com o intuito de evitar sanções legais, multas e penalidades, publicidade negativa e riscos (legitimação), e, ainda, o movimento induzido por uma preocupação real (responsabilidade ecológica).

Variáveis individuais também foram analisadas, como percepções, atitudes, valores e estilos de liderança para o estabelecimento de políticas ambientais e ecoiniciativas (Cordano & Hanson, 2000; Flannery & May, 2000; Winn & Angell, 2000).

Egri & Herman (2000), analisando os valores, habilidades e qualidades dos gestores que são capazes de mobilizar as organizações para perceberem visões de sustentabilidade ecológica ao longo prazo, concluíram que essas lideranças são mais transcendentais e mais abertas às mudanças do que as lideranças tradicionais. Já Ramus & Ulrich (2000) destacaram o encorajamento, as recompensas e o reconhecimento dos supervisores com os empregados, juntamente com o processo de comunicação, como fatores preponderantes para a promoção de iniciativas ecológicas.

Outra vertente de estudos tem focalizado o papel de agrupamentos ou campos organizacionais como determinante de comportamento ambiental incorporado. O pressuposto básico é o de que o ambiente institucional guia uma compreensão coletiva sobre a natureza dos problemas ambientais e suas conseqüentes soluções.

Segundo Jennings & Zandbergen (1995), os valores e práticas sustentáveis foram reconhecidos e difundidos entre as organizações, que passaram a adotar novas posturas como forma de legitimarem-se no campo social. Para estes autores, os mecanismos institucionais de coerção direta ou indireta têm induzido a adoção de práticas ambientais e atitudes semelhantes entre as empresas.

Hoffman (1999) estudou a evolução dos atores e das instituições associadas à indústria química e petrolífera entre 1960 e 1993. Segundo o autor, a evolução do comportamento de resistência às causas ambientais em direção a uma postura mais proativa foi resultante da evolução e da dinâmica do campo institucional.

A pressuposta convergência de formas organizacionais e práticas ambientais em conformidade com àquelas demandas institucionais também tem sido questionada. Sugere-se que as diferentes estratégias ambientais de um grupo de empresas podem não ser simplesmente uma resposta às pressões ambientais diferenciadas, mas sim uma resposta diferenciada a pressões ambientais semelhantes.

Nessa direção, Sharma (2000) constatou que o modo como o contexto organizacional é interpretado pelos gestores da indústria de gás e óleo canadense pode configurar-se da ameaça à oportunidade, gerando essa diversidade de estratégias ambientais que variam da complacência ao voluntarismo nas práticas de interação dessas organizações com os seus meios naturais. Fineman (1996) sugere que as mudanças organizacionais pró-ambientais, assim como outras mudanças, dependem crucialmente do significado emocional que os atores atribuem à proteção ambiental.

Em um estudo com editores de jornais, Bansal & Penner (2002) descrevem respostas significativamente diferentes ao uso de papel reciclado por

um grupo de publicadores. Estes autores destacaram a influência das experiências passadas dos gerentes no processo de interpretações deste assunto.

Milstein et al. (2001) acrescentam que a pressão coercitiva pode ser uma geradora de diversidade de estratégias ambientais e indutora de melhores práticas nas organizações, em lugar de conduzir o isomorfismo dentro dos campos organizacionais.

Levy & Rothenberg (2001) reforçam o questionamento, sugerindo a necessidade de rejeição da dicotomia da influência do ambiente institucional e do ambiente competitivo. Estes autores também constataram na sua pesquisa uma variação considerável de respostas estratégicas que o problema da mudança climática vem exigindo das indústrias de automóvel nas diversas regiões geográficas. Para eles, as expectativas do ambiente institucional devem ser confrontadas com a compreensão da própria realidade na qual os gestores e as organizações encontram-se inseridos.

A gestão ambiental é ainda entendida como uma forma possível de evitar conflitos ambientais, por meio de processos de negociação, destacando, assim, o papel das diversas partes impactadas pelos empreendimentos, ou seja, pelos *stakeholders* (Hemmati, 2002).

No Brasil, a pesquisa sobre a inter-relação entre as organizações e o meio ambiente também vem se mostrando um terreno eclético e bastante fértil, apontando motivações, estratégias e, ainda, considerações sobre as especificidades da realidade brasileira.

Para Maimom (1998), a incorporação da variável ambiental nas empresas brasileiras ocorreu em contexto e tempo diferenciados do ocorrido nos países desenvolvidos.

Um estudo realizado com 1.451 indústrias brasileiras constatou que em torno de 85% dos empreendimentos adotavam algum procedimento gerencial

associado à gestão ambiental (BNDES/CNI/SEBRAE,1998)<sup>2</sup> Nas microempresas, a prática mais comum, a redução do uso de matéria-prima, é associada à redução de custos. Já entre as grandes e médias empresas, o controle de efluentes líquidos e gasosos foi o mais adotado, motivado pelas exigências de licenciamentos e legislação ambiental, além de possibilitar a conformidade com a política social da empresa.

Segundo Maimon (1998), as atitudes mais responsáveis dos empreendimentos brasileiros em relação ao ambiente é função também das pressões e influências internacionais. A autora observa que as empresas de melhor performance ambiental no Brasil são aquelas de maior inserção internacional, pois, neste ambiente, existe uma maior sensibilização em relação aos problemas ambientais, provocando uma maior pressão dos acionistas, consumidores e ou órgãos de financiamento.

Para Donaire (1995), a adoção de novas práticas inicialmente condicionadas por essas influências externas posteriormente repercute no nível interno das organizações, geralmente via função de produção ou de segurança. Dessa forma, a gestão ambiental assume também o caráter estratégico para aumentar a competitividade das empresas brasileiras (Coutinho & Ferraz, 1994; Donaire, 1995). Muitos empreendimentos de vários segmentos tendem a assumir uma posição ecológica mais responsável num mercado internacional cada vez mais exigente.

A forma como a questão ambiental é tratada pela alta administração da empresa, segundo Donaire (1994), conduz a distintas repercussões no nível interno e a uma variedade de arranjos organizacionais para o equacionamento dos problemas relativos à variável ambiental. Para este autor, as estratégias em

---

<sup>2</sup> Tal levantamento foi realizado entre agosto e setembro de 1998, correspondendo às informações observadas em 1997 ou, em alguns casos, em 1996.

relação ao meio ambiente são divididas em três níveis sucessivos: o controle ambiental nas saídas, a integração do controle ambiental nas práticas e processos industriais e a integração do controle ambiental na gestão administrativa.

Vinha (1999) e Andrade (2001) consideraram nos seus trabalhos a dimensão conflitual da inter-relação das organizações com o seu meio natural. Estes autores ampliaram as discussões ao inserir os desdobramentos sociais decorrentes das especificidades locais e analisam as estratégias de relacionamento das organizações com os seus diversos *stakeholders*. As estratégias corporativas aparecem como soluções negociadas necessárias à regulação da tensão entre escolha racional individual e ação coletiva.

Esta pequena amostra, longe de ter a pretensão de esgotar o assunto, tem a intenção de apontar a diversidade de estudos que abordam a interação das organizações com o seu meio natural. A mudança de comportamento das organizações é uma construção social na qual constataram-se a insustentabilidade do projeto modernista e os limites que o ambiente externo impõe às unidades produtivas. Nesse sentido, as organizações passam a responder às diversas demandas originadas das pressões do mercado, da sociedade e do governo.

O *mainstream* da literatura sobre gestão ambiental sugere respostas corporativas conduzidas por políticas de comprometimento implementadas em âmbito operacional. Os eventos externos à organização se constituem em ameaças e ou oportunidades e a questão ambiental passa a ser vista como uma possibilidade de criar vantagem competitiva. As atitudes e estratégias se referem, na maioria das vezes, a processos técnicos que vão da reatividade à proatividade, entendida pela troca de tecnologias *fim-de-tubo*, ou seja, aquelas que visam restringir a poluição no final do processo produtivo, por tecnologias mais limpas, quer dizer, pela melhoria ao longo de todo o processo produtivo. Essa literatura demonstra um viés racionalista-instrumental para a ação

organizacional verde, sugerindo que os atores percebem as demandas do ambiente e as limitações que este impõem e passam a agir estrategicamente visando alcançar os objetivos organizacionais e a maximização dos ganhos. A tomada de decisão, então, é intencional e linear, configurando-se como uma resposta ótima ao ambiente de incertezas.

Outra leitura da gestão ambiental decorre de uma interpretação das organizações pela busca de legitimidade nos seus campos (Meyer & Rowan, 1992; DiMaggio & Powell, 1991). Além da existência do ambiente técnico, fonte de recursos materiais para a organização, os diversos atores do campo e suas conseqüentes ações estabelecem o ambiente institucional, fonte de racionalidade coletiva. Então, além do controle eficiente sobre o processo produtivo, as organizações são recompensadas pela adaptação aos fatores cognitivo-culturais (Scott, 1992).

A interação entre processos institucionais e interpretações individuais constitui outra abordagem da gestão ambiental. Nesse sentido, as demandas institucionais, muito mais que conduzir práticas isomórficas, são fontes de diversidade para a ação organizacional. Esta perspectiva destaca a formação da racionalidade coletiva ao mesmo tempo em que sugere que as estratégias organizacionais são dependentes também das racionalidades individuais, apesar de todos os mecanismos isomórficos.

Essas abordagens destacam também a preocupação das organizações com a sua imagem pública. O risco de ter o nome da empresa associado com poluição e dano ambiental tem feito com que as empresas incrementem suas iniciativas e ainda divulguem seus resultados e metas obtidos em relação à proteção do meio ambiente.

Busca-se, neste trabalho, ampliar a discussão sobre gestão ambiental, tentando incorporar a complexidade que a temática assume no âmbito local. Assim, serão apresentadas a seguir algumas discussões que colocam em xeque

as formas mais tradicionais de pensar este processo de gestão, induzindo outras considerações sobre as práticas gerenciais nestes *locus*.

#### **2.4 As múltiplas interpretações da questão ambiental**

Trazer a discussão sobre a questão ambiental para o âmbito local implica na necessidade de se considerar toda a complexidade que a temática pode assumir nesse locus de análise. Nestes espaços, então, são conferidos ao meio ambiente os mais variados significados. A riqueza simbólica que pode adquirir e o papel que assume na geração de uma ideologia apresentam-se extremamente vinculados a uma elevada carga de pressupostos valorativos e de interesses, tornando o seu sentido diferenciado entre regiões e classes sociais (Jollivet, 1994; Vainer, 1996; Fucks, 1998; Carvalho, 2001; Reigota, 2001; Gerhardt, 2002; Gerhardt & Almeida, 2003; Franco, 2003).

A própria definição sobre o meio ambiente, no âmbito científico, encontra diferentes concepções, indicando uma ausência de consenso sobre a questão. Para Reigota (2001), o meio ambiente tem um caráter difuso e variado, configurando-se como uma representação social. A internalização e a apreensão dos conceitos científicos revelam, assim, a multiplicidade de significados e representações que o meio ambiente pode apresentar para os diferentes indivíduos, partindo da perspectiva subjetiva. Para este autor o meio ambiente seria:

*O lugar determinado ou percebido onde os elementos naturais e sociais estão em relações dinâmicas e em interação. Essas relações implicam processos de criação cultural e tecnológica e processos históricos e sociais de transformação do meio natural e construído (Reigota, 2001, p.14).*

Para Carvalho (2001), a questão ambiental constitui um território simbólico, traduzido nos emaranhados de sentidos e temporalidades sempre

reencontrados e recriados nos autopoicionamentos dos sujeitos em suas trajetórias de vidas.

Segundo Franco (2003), as concepções de natureza podem se constituir com base em certos padrões locais sócio-intelectuais determinados, que podem ir adquirindo significados novos a partir de experiências de vida que os reproduzem mas também podem modificá-los. Assim, para este autor, o sentido conferido à natureza existe imbricado numa espécie de relação das nossas experiências existenciais ao mesmo tempo em que pode aparecer recoberto de sentidos que lhes são atribuídos pela sociedade humana.

Para Fucks (1998), a especificidade que a questão ambiental assume, como assunto público, emerge em torno da tensão e das possibilidades geradas pela polarização entre a qualidade universal deste como um "bem público" e, por outro lado, o caráter particular que ele assume no espaço local. Para o autor, a noção da universalidade diz respeito ao próprio movimento ambiental como fenômeno social global. Assim, os interesses e a responsabilidade pelo meio ambiente seriam de todos os cidadãos, não se restringindo a nenhum vínculo de identidade e ideologia. No entanto, o sentido particular que o meio ambiente pode adquirir para determinados grupos, ou em determinadas regiões, pode não ser coerente com esta concepção de bem coletivo. A este respeito o autor faz as seguintes considerações:

*1) o meio ambiente não se apresenta como questão relevante para as classes sociais que ainda não têm asseguradas as condições básicas de sobrevivência; 2) ainda que o meio ambiente possa ser considerado um bem de uso comum, cuja proteção interessa ao conjunto da sociedade, os custos e os benefícios de sua proteção são desigualmente distribuídos, variando em função dos recursos de que dispõem os diversos grupos para atuar no contexto da política local; 3) a universalidade do meio ambiente expressa o projeto de um determinado grupo no sentido de tornar universal seus valores e interesses (Fucks, 1998, p.3).*

Então, ao mesmo tempo em que a noção de meio ambiente enseja certas idéias comuns e assume os sentidos que lhe dão legitimidade, o valor e os benefícios que o meio ambiente adquire para determinados grupos podem estar condicionados a coordenadas sociais e espaciais locais. A questão ambiental no âmbito local encontra-se inscrita num certo conjunto de relações sociais, sentidos e experiências que configuram um universo social particular.

Visto dessa forma, o debate sobre a inter-relação sociedade e meio natural, em âmbito local, configura-se como um problema social que gera conflitos entre setores sociais específicos, em torno do que são geradas, sedimentadas e veiculadas ações e representações distintas associadas ao meio ambiente.

Essa discussão está presente no trabalho de Coelho (2001) ao analisar o meio ambiente como um “problema social” dotado de dimensões conflituais. Em sua pesquisa no âmbito da tecnociência ligada à agricultura gaúcha, a autora identificou uma dimensão conflitual representada por dois padrões discursivos contrários dos agentes que visavam definir o que deve ser verdade em relação às suas práticas e, conseqüentemente, em relação ao meio ambiente.

Gerhardt & Almeida (2003) corroboram com essas considerações e reconhecem que os sentidos contemporâneos que são atribuídos ao meio ambiente dependem, em parte, de certas condições objetivas (emergência do movimento ambiental global, por exemplo), mas, sobretudo são histórica, social e culturalmente produzidos e, nas palavras do autor, “inventadas”. Dessa forma, toda sociedade, toda cultura, poderá “inventar” a sua concepção particular do que representa a idéia de meio ambiente e, conseqüentemente, de natureza.

Esses autores utilizam a concepção de campo social de Pierre Bourdieu para analisar a problemática ambiental contemporânea. Eles a entenderam como um espaço ainda em construção, no qual ocorrem conflitos que visam legitimar ou deslegitimar certos discursos e práticas no intuito de serem consideradas

ambientalmente corretas. Neste espaço, os diversos agentes (legisladores, empresários, políticos, ambientalistas, cientistas, etc.) se manifestam com base na oposição preservar/utilizar os recursos, sendo suas aspirações facilmente influenciadas por outros campos, como, por exemplo, o político, o econômico e o científico.

Vainer (1996, p.184) afirma que a questão ambiental deve deixar de ser vista como produto de uma relação entre o homem (categoria genérica que remete à noção estritamente biológica da espécie) e a natureza (categoria que, naturalmente, resulta de um complexo processo de elaboração), para se situar no âmbito das relações que os diferentes grupos estabelecem em seus ambientes, bem com as diferentes estratégias que se elaboram com vistas ao embate pela apropriação, controle e uso dos recursos naturais.

Se a problemática ambiental tem diferentes significados em decorrência das percepções particulares e das construções sociais locais, os conflitos decorrentes das questões ambientais locais também apresentam um caráter particular como consequência das compreensões nelas expressas consolidando especificidades às visões em disputa.

Para Silva (2001), os conflitos ambientais são gerados em decorrência das diferenças entre as personalidades e racionalidades entre as partes envolvidas no processo. Eles se configuram a partir de equívocos resultantes dos principais tipos de conhecimento que fundamentam a compreensão dos atores sobre o objetivo dos conflitos e das escolhas realizadas.

Os conflitos sócio-ambientais podem ser entendidos como disputas entre grupos sociais, derivadas dos distintos tipos de relações por eles mantidas com seu meio natural. Para Cunha (2004), existem três dimensões básicas a serem consideradas no entendimento e na análise destes conflitos: o mundo biofísico e os ciclos naturais, o mundo humano e suas estruturas sociais e o relacionamento dinâmico, interdependente, entre estes dois mundos. Dessa forma, podem

ocorrer conflitos pelo controle dos recursos naturais, ou gerados pelos impactos ambientais e sociais decorrentes de determinados usos e também aqueles ligados aos usos e apropriações dos conhecimentos ambientais (Little, 2000 apud Cunha, 2004).

Guivant (2002) faz considerações sobre a questão dos riscos coletivos. Para esta autora, os riscos decorrentes da intervenção humana na biosfera também são mediados por experiências e interações sociais e estão sujeitos a diferentes racionalidades e interesses influenciando a percepção destes. Assim, a instituição de verdades também envolve influências políticas, poder das corporações, velocidade das mudanças tecnológicas e efeitos econômicos diversos.

Nessa direção, as discussões entre leigos e peritos, ou entre a própria comunidade científica sobre a questão ambiental podem estabelecer relações cruzadas e impuras, com especificidades regionais, nacionais e internacionais reproduzindo divergências, pressupostos valorativos e interesses diversos. Para Costa & Braga (2004), a produção de saberes, discursos e verdades ocorre sempre vinculada a formas de hegemonia social, econômica e cultural.

Alonso & Costa (2004) lembram ainda que a tradução da questão ambiental em políticas públicas locais condiciona a discussão ambiental às restrições impostas pelas racionalidades administrativa e burocrática, vinculando-a a soluções politicamente aceitáveis e economicamente viáveis. Assim, o estabelecimento de padrões de conduta, a fiscalização e a punição podem estar condicionados a outras lógicas, senão a ambiental.

A mediação e o ajustamento dos conflitos tornam-se particularmente complexos no plano local, em função da proximidade dos agentes, das assimetrias de recursos de poder, da diversidade de interesses presentes e, ainda, pelo nível local de governo ser extremamente vulnerável às pressões dos agentes econômicos (Costa & Braga, 2004).

A partir do exposto, nota-se que a discussão sobre o meio ambiente e o processo de desenvolvimento no nível local pode ser caracterizada como um espaço plural e conflituoso em decorrência das forças que atuam localmente e dos interesses em jogo. Os diversos agentes locais, a partir de suas trajetórias sociais (que podem em parte ser influenciadas pelos macroprocessos sociais, mas que também dependerão de aspectos ideológicos, políticos, econômicos, religiosos, etc.), passam a produzir práticas discursivas e estabelecer estratégias no intuito de legitimar ou deslegitimar discursos e práticas sociais locais.

### **2.5 Gestão ambiental como prática social**

A ação dos gestores e o comportamento organizacional na esfera ambiental vem sendo tratada pelo *mainstream* da literatura gerencial como uma resposta racional imposta pelos desafios que a questão ambiental vem originando, a partir das três últimas décadas, aos empreendimentos.

Modelos gerenciais, culturas organizacionais e estratégias corporativas foram apontados para a implantação de novos processos produtivos que incorporassem tecnologias mais limpas e também para a disseminação de novos valores organizacionais que fossem capazes de produzir uma atmosfera organizacional mais verde.

Como anteriormente exposto, alguns trabalhos que consideraram a ação gerencial no contexto da estrutura social explicaram práticas isomórficas das organizações na procura de conformidade com o ambiente, ou uma diversidade de comportamentos organizacionais em função das interpretações que os gestores fizeram do macrocontexto social. A redução de custos, a competitividade e a imagem institucional são fatores motrizes que condicionam a ação gerencial em prol de comportamentos ambientais das organizações.

A proposta da dissertação é considerar a questão ambiental e suas implicações no âmbito local para a gestão organizacional. Apesar da emergência de macroprocessos sociais e da consciência ecológica, configurando-se numa

espécie de movimento global e, ainda, do intenso fluxo de informações, pessoas, materiais e energia, entre as diferentes áreas geográficas, o que ajudou a intensificar a produção e o compartilhamento de valores e comportamentos, esses processos não necessariamente resultaram na uniformização do tratamento conferido à questão ambiental nas diferentes áreas.

A gestão ambiental está inserida num campo de grande riqueza simbólica, no qual são confrontadas uma variedade de racionalidades e significados individuais. Então, tratar a ação gerencial a partir desta ótica, é admitir a riqueza simbólica inerente à condicionante ambiental, considerando a interação e a dinâmica que constituem este espaço, cujos atores atribuem significados diferenciados à problemática em decorrência de uma série de fatores e interesses, sem deixar de admitir a dimensão concreta da problemática.

Uma possibilidade para este entendimento é a leitura das organizações em seus campos sociais. Para Bourdieu (1996; 1998; 2000; 2003), o mundo social é um espaço de várias dimensões, constituídos pelos diversos campos sociais relativamente autônomos. O campo social é o espaço no qual manifestam-se as dinâmicas sociais e se estabelecem certas propriedades e regras específicas que são produtos e produtoras da ação dos agentes nos campos, em função das posições relativas neste espaço.

O funcionamento e a estrutura do campo decorrem do domínio e da habilidade de uso dos tipos de capitais. De modo geral, esses capitais são representados pelo capital econômico (os fatores de produção e o conjunto de bens econômicos), pelo capital cultural (o conjunto de qualificações intelectuais), pelo capital social (conjunto de relações sociais de que dispõe um determinado indivíduo ou grupo) e pelo capital simbólico (qualquer um desses capitais, seja o econômico, o social ou o cultural), que é reconhecido por sua capacidade de exercer poder, não no plano da força física, mas no plano do valor que os demais agentes atribuem a um tipo de capital. O capital simbólico possui

a propriedade de ser convertido em outros tipos de capital e, geralmente, pode ser entendido como reputação (Bourdieu, 1998).

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

O campo é, então, um espaço de diferentes e de diferenças. A tomada de posições nos campos se dá pela intermediação das disposições incorporadas, o que o autor chama de *habitus*. Por sua vez, o *habitus* funciona como o princípio gerador e unificador que “retraduz” as suas características intrínsecas e relacionais das posições nos determinados campos. Dessa forma, ao mesmo tempo em que são produtos das posições, os *habitus* são diferenciados, mas também diferenciadores (Bourdieu, 1996).

É importante lembrar ainda que os diferentes campos sociais sofrem influências dos demais, dependendo do tipo, da estrutura e da dinâmica do mesmo. O campo científico, por exemplo, pode ser facilmente influenciado pelo campo econômico tentando impor certos tipos de racionalidades e valores vigentes.

Partindo desta concepção, é possível analisar a realidade organizacional imbricada num espaço plural onde coexistem diferentes agentes com diferentes capitais e interesses, manifestando-se jogos políticos, ainda que não sejam visíveis ou fáceis de se expressar. Os limites historicamente determinados que o funcionamento do campo impõe originam os conflitos, as controvérsias e as competições. A organização encontra-se inserida neste jogo de produção de

sentidos, representados pelos discursos, visões, interpretações e posicionamentos dos agentes sociais, incluindo os próprios gestores.

A organização, ao mesmo tempo em que é produto da dinâmica do campo social, pode ser também produtora da realidade. O campo social de uma organização específica é formado pelos agentes que, de alguma forma, influenciam e ou são influenciados pela ação desta organização, incluindo legisladores, políticos, cientistas, consumidores, funcionários, gestores, acionistas, comunidade local, etc.

Sob esta ótica, o entendimento da gestão como uma prática social conforme indicou Reed (1997) possibilita a compreensão da construção e institucionalização de novas condutas e comportamentos organizacionais. Para o autor esta perspectiva é útil à medida que remete a gestão a vários níveis de análise, incorporando, ao mesmo tempo, os níveis institucional, organizacional e comportamental. A ação gerencial é considerada, assim, em suas intercessões com a dinâmica da organização e com o contexto macroestrutural.

Para a definição de prática social, Reed (1997) utiliza o conceito de Harris no qual a prática social envolve:

*[...] a participação num conjunto de ações, inteligíveis à luz dos pressupostos que as informam, orientados para fins partilhados por todos os membros das comunidades envolvidas em tais ações, e definindo-se pelos meios adotados para a realização desses fins, os quais são determinados pelas condições em que se efetuam [...]* (Harris, apud Reed, 1997, p. 27)

Nessa direção, as práticas dos agentes sociais são decorrentes da consciência que os mesmos detêm sobre os procedimentos de uma ação, resultantes da dinâmica de significados e sentidos dentro do campo social.

Para Willmott (1987), os gestores interpretam e passam a atribuir seus próprios significados à realidade em questão, tornando a ação coletiva

estruturada, institucionalizada, razoavelmente estável e coerente, produto de condutas estratégicas dos indivíduos e, ao mesmo tempo, da ordem institucional.

Segundo Reed (1997, p. 22), a gestão como prática social envolve cinco fatores distintos, porém, inter-relacionados:

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

A gestão deve ser pensada, então, como um conjunto de práticas diversas e complexas, com certa coerência conceitual e material, visando mobilizar recursos materiais e simbólicos para a manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais os gestores estão coletivamente envolvidos (Reed, 1997).

Nessa perspectiva, a gestão ambiental é entendida como mediadora da relação entre a cognição e a ação em decorrência da dinâmica do contexto social. Ela opera tanto no âmbito estrutural de reprodução social quanto no instrumental da agência, superando visões racionais e deterministas. O processo constitui-se de interpretações e escolhas diante da variedade e complexidade do ambiente.

Para Junquilha (2000), a partir desta perspectiva, os atores passam a ser vistos não só como agentes responsáveis pelo exercício da disciplina e dos

interesses organizacionais, mas também como vivenciadores de conflitos e contradições. Muitos são inerentes às formas de atingimento daqueles mesmos objetivos, dado que as organizações são, por outro lado, tomadas como *loci* de contradições estruturais e processuais que refletem na prática gerencial.

Esta concepção de atividade gerencial (Willmot, 1987; Reed 1997) entende que os sujeitos são atores que moldam a realidade ao mesmo tempo em que as ações dos sujeitos são condicionadas pela estrutura, independente da vontade daqueles.

Acredita-se que, ao se analisar as práticas de gestão ambiental de uma organização como práticas sociais possibilita-se uma melhor compreensão da ação e da estrutura, pelas quais a organização tenta efetuar o controle do ambiente dada a variedade de sentidos produzidos pelos atores sociais, ou, pelo menos, encontrar uma resposta mais próxima da “ótima”, dentro das limitações geradas pela própria lógica e pelas contradições da dinâmica estabelecida.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação científica, como atividade plural e sistemática, requer explicitação do trajeto metodológico utilizado para alcançar os objetivos propostos para o estudo do fenômeno em questão. Na presente pesquisa adotaram-se os postulados do paradigma interpretativo de análise organizacional, entendendo que, assim como a realidade, as organizações são socialmente construídas (Burrell & Morgan, 1979).

Na perspectiva interpretativa, as organizações são descritas como sendo o resultado das interpretações que os seus participantes fazem dos fatos que ocorrem no ambiente e das escolhas que estabelecem a partir dessas apreensões. Os participantes da organização são os principais atores responsáveis por construir, manter e alterar, simbólica e socialmente, suas próprias realidades organizacionais.

Assim, essa dissertação parte do pressuposto de que os diversos atores, tanto organizacionais como os presentes no campo social, na dinâmica das relações sociais historicamente datadas e culturalmente localizadas, constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos à sua volta dando sentido à realidade em questão (Spink & Medrado, 2000), especificamente neste trabalho, a relação de uma organização com o meio sócio-ambiental.

Nessa direção, os discursos organizacionais são entendidos, conforme indicaram Grant et al. (2001), como a linguagem e símbolos que são usadas para descrever, representar, interpretar e teorizar o que se tem como real na vida organizacional. Segundo esses autores, ele é a principal maneira pela qual os membros da organização criam uma realidade coerente que sustente as suas apreensões da realidade, explícitas nas suas práticas discursivas. Essas apreensões corroboram ainda com a noção de gestão como prática social de

Reed (1997). Os gestores compartilham os significados socialmente construídos e os traduzem em discursos e práticas de gestão. Então, o discurso organizacional é em si uma prática social.

Posto isso, este capítulo da dissertação encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira delas evidenciam-se a natureza da pesquisa e a justificativa da escolha de tal abordagem. Na parte seguinte são demonstrados os instrumentos e mecanismos adotados para a coleta dos dados. No terceiro momento, explicitam-se os procedimentos para a análise dos dados obtidos nas pesquisas de campo. Por fim, caracteriza-se superficialmente os entrevistados e a sua relação com o empreendimento no campo social específico.

### **3.1 Natureza da pesquisa**

Este trabalho enquadra-se na categoria de pesquisa denominada de qualitativa. Esse tipo de pesquisa busca expor, de forma minuciosa, as especificidades de uma dada realidade ou situação social. Trata-se de uma descrição densa que procura considerar as múltiplas facetas do fenômeno investigado, incluindo os diversos sentidos que os diferentes atores sociais atribuem à realidade em um dado contexto social. Para efeito desse trabalho empregou-se o conceito de sentido formulado por Spink & Medrado (2000) no qual:

*O sentido é uma construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas – na dinâmica das relações sociais historicamente datadas e culturalmente localizadas - constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta. (Spink & Medrado, 2000, p. 41).*

Esses sentidos produzidos pelos atores, expressos na linguagem em ação, derivam de contextos marcados por diferentes temporalidades que

envolvem produções culturais da humanidade, processos de socialização e a própria interação no momento do discurso (Mirin, 2000).

### **3.2 Procedimentos de coleta de dados**

Nesse trabalho foi utilizado a triangulação das técnicas de entrevistas e análise documental. Para Trivinos (1987), ela possibilita abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, levando em consideração que não é possível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estritas e essenciais com uma macro-realidade social. Assim, objetivou-se, analisar como os diferentes atores do campo social compreendem o processo de interação da organização com o meio, dando-lhe sentido e como essa empresa os apreende na forma de discursos e práticas de gestão.

O objeto de estudo da presente pesquisa foi uma organização produtora de celulose, que aqui será denominada de CELETEC (nome fictício para garantir a neutralidade do trabalho) e a sua interação no campo social específico do Espírito Santo. A obtenção de dados para este estudo embasou-se na pesquisa de campo desenvolvida no estado do Espírito Santo, no período de maio a novembro de 2004. Após algumas observações sobre o funcionamento da interação da organização, foram definidos os principais atores envolvidos na problemática em questão. Assim, foram considerados relevantes aqueles atores que há algum tempo se situam diretamente na interação da organização com o meio social. Num primeiro momento, foram realizadas onze entrevistas com alguns ambientalistas, lideranças políticas, sindicais e alguns técnicos, tendo alguns desses indicado outros atores relevantes. As entrevistas foram realizadas em diversos locais e tiveram a duração média de uma hora.

Numa segunda etapa, depois de realizada a análise dos documentos da empresa, foi efetuado um contato com um órgão de representação das indústrias

do estado do Espírito Santo para o estabelecimento da conexão com a CELETEC. Nesse momento foram definidos, juntamente com um informante-chave, os gerentes a serem entrevistados e ainda um ex-gerente da organização. Assim, foram realizadas entrevistas com quatro gerentes do empreendimento, entre eles o gerente de meio ambiente corporativo, o gerente de meio ambiente e segurança florestal, o gerente de meio ambiente e segurança industrial e o gerente de relações comunitárias, além de um ex-gerente que atuou no empreendimento desde a época de implantação até 1994. As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões, no complexo fabril do empreendimento, situado no norte do Espírito Santo e uma delas no aeroporto da cidade de Vitória.

Portanto, foram realizadas dezesseis entrevistas com os atores sociais, tendo sido entrevistados quatro gerentes da organização e um ex-gestor, cuja seleção foi intencional, dadas a sua vivência e a sua capacidade de compreender e explicar a relação da CELETEC com o meio ambiente natural e social. Optou-se pela entrevista semi-estruturada que, segundo Triviños (1987, p. 146):

*"[...] ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação".*

A maior parte das entrevistas foi gravada, após concordância prévia do participante. Somente um dos entrevistados manifestou a preferência pela não gravação de sua fala, não havendo insistência por parte do pesquisador. Nos locais das entrevistas e ao longo delas foram realizadas também anotações conforme orientam Bogdan & Bikken (1994), relatando pontos principais do que o investigador ouvia, via, experimentava e sentia no decorrer da sua realização.

### **3.3 Plano de análise**

Na análise das práticas discursivas dos diferentes atores empregou-se a análise de conteúdo. Bardin (1994) sugere que esta técnica consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Para ele esse método serve como uma ferramenta para a compreensão dos sentidos contidos na linguagem.

Para Laville & Dione (1999) a análise de conteúdo não obedece a etapas rígidas. Ela deve se vista como uma reconstrução da realidade social que envolve a interpretação do pesquisador, que procura uma resposta às questões norteadoras da pesquisa. Portanto, a análise de conteúdo deve ser entendida como um instrumento de mediação da relação entre a pesquisa e a realidade que ele investiga. Mesmo não sendo orientada por normas analíticas rígidas, na visão desses autores, a análise de conteúdo envolve recortes do conteúdo do material coletado no campo, definição de categorias analíticas iniciais, categorização final das unidades de análise e finalmente a reconstrução interpretativa.

Julga-se relevante mencionar que estas recomendações foram adotados na estrutura do processo analítico. As informações coletadas por meio da triangulação das técnicas de pesquisa, especialmente das entrevistas conduzidas com dezesseis atores sociais, foram decompostas para, em seguida, serem recompostos de modo a melhor expressar seu sentido. Esses elementos recortados formaram as unidades de análise, consistindo em fragmentos do discurso, manifesto como palavras, expressões, frases ou ainda idéias referentes aos temas recortados. Posteriormente, os elementos desse conteúdo foram agrupados por parentesco de sentido, definindo as categorias analíticas. Logo, tais categorias não foram definidas a priori e sim tomaram forma no curso da análise.

Na análise das entrevistas dos atores participantes do campo social foram encontradas inicialmente cinco categorias de análise. Porém, na etapa de categorização final, na qual foi realizada a alocação dos sentidos produzidos pelos variados atores do campo social tendo em vista essas categorias, foi reconsiderada a alocação dos conteúdos, suprimindo-se uma categoria de análise que, para efeito dos objetivos propostos no trabalho, não gerou a produção de sentidos diversificados. Assim tal categoria, denominada inicialmente de processo de produção industrial de celulose, teve os seus conteúdos relevantes realocados ao longo das seguintes categorias:

- A terra: sua função e ocupação
- O eucalipto e os seus plantios
- A tônica do desenvolvimento capixaba
- Imagem organizacional

Depois da análise dos sentidos produzidos pelos diversos atores entrevistados do campo social, foram analisadas as entrevistas com os gestores e com o ex-gestor da CELETEC. Foi realizado também processo semelhante ao indicado por Laville & Dione (1999), juntamente com a análise documental para a apresentação dos resultados. Foram consideradas, então, as categorias de discurso sobre a sustentabilidade, culminando na responsabilidade social corporativa, a apreensão dos gestores às críticas organizacionais e ainda as práticas de gestão atuais.

Em ambas as análises, as categorias foram expostas em um mapa com o número de colunas correspondentes à quantidade de categorias. Nesse mapa foram inseridos os trechos das falas que apresentavam sentidos relacionados às categorias. Cada entrevistado recebeu uma designação para facilitar a disposição das falas e a sua apresentação nos resultados. Entre os entrevistados do campo

social, tal denominação corresponde às nomenclaturas de C1 a C11 e, entre os atores organizacionais, corresponde a G1 a G5. Tais denominações seguiram a ordem da realização das entrevistas. Nos anexos do trabalho é apresentado um mapa dos sentidos produzidos pelos diversos atores entrevistados.

A forma de apresentação dos resultados no texto visou evidenciar os consensos e os conflitos socialmente construídos. A exposição dos resultados apresentou ainda alguns fragmentos dos discursos enunciados que foram trabalhados e comentados. Foram feitas também comparações entre os relatos dos entrevistados, de forma a se estabelecer similaridades e diferenças.

Cabe ressaltar que, em função da natureza qualitativa, preocupada em levantar hipóteses e não em testá-las (Godoy, 1995; Triviños, 1987), os resultados não são generalizáveis. Ainda deve-se lembrar que o pesquisador ocupa uma posição social de observador tomando, portanto, como objeto, um mundo social no qual está incluído. Assim, certas facetas do real podem ser percebidas como importantes, algumas como marginais ou acessórias enquanto outras podem nem ser percebidas.

### **3.4 Caracterização dos entrevistados**

Para uma melhor compreensão dos sentidos produzidos pelos atores sociais, bem como para a visualização da correlação deles com os aspectos ideológicos e interesses dos atores, segue uma breve descrição dos entrevistados enfocando a atuação no campo social relacionada à interação da organização estudada com o meio sócio-ambiental. Também são apresentados os gestores organizacionais e alguns aspectos relevantes de sua trajetória. Cabe ressaltar que, apesar de caracterizarmos os atores entrevistados e vinculá-los a algum grupo social, entende-se que nem sempre a opinião de um ou de alguns entrevistados evidencia a apreensão do grupo sobre determinados assuntos, quando ocorre o consenso.

QUADRO 1 Caracterização dos entrevistados

Designação	Caracterização / Atuação no campo social
C1	Liderança empresarial, representante de um conselho empresarial de meio ambiente.
C2	Representante do poder público. Fiscaliza emissões de resíduos e efluentes das grandes empresas do Espírito Santo.
C3	Ambientalista. Participa das discussões sobre os impactos dos grandes empreendimentos no Estado.
C4	Representante de um movimento sócio-ambiental. Participa das discussões sobre os impactos dos grandes empreendimentos no.
C5	Ambientalista. Participa das discussões sobre os impactos dos grandes empreendimentos no Estado.
C6	Liderança sindical.
C7	Representante sindical de trabalhadores ligados à CELETEC.
C8	Representante de um instituto ligado à extensão rural.
C9	Ambientalista. Participa das discussões sobre os impactos dos grandes empreendimentos no Estado.
C10	Representante do poder público. Atuou em órgão ambiental.
C11	Ambientalista. Participa das discussões sobre os impactos dos grandes empreendimentos no Estado.

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2004

QUADRO 2 Caracterização dos gestores entrevistados

Designação	Caracterização
G1	Ex-gestor do empreendimento. Atuou na CELETEC da implantação até meados da década de 1990.
G2	Gerente de meio ambiente e segurança florestal
G3	Gerente de relações comunitárias
G4	Gerente de meio ambiente e segurança industrial
G5	Gerente de meio ambiente corporativo

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2004

## **4 O EMPREENDIMENTO ORGANIZACIONAL: ASPECTOS DA CONSTITUIÇÃO E ESPECIFICIDADES CONTEMPORÂNEAS DO CAMPO SOCIAL EM ANÁLISE**

O universo em que se realizou a pesquisa foi uma empresa produtora de celulose de fibra de eucalipto e a sua interação no estado do Espírito Santo. Esta organização, aqui denominada de CELETEC, foi escolhida pelo fato de que ao mesmo tempo em que se configura em diversas publicações como precursora do desenvolvimento sustentável empresarial e modelo de empresa eco-comprometida, inserida no mercado internacional onde as exigências ambientais são altas, a sua atuação no âmbito local é alvo de inúmeras interpretações, produzindo variados sentidos pelos diversos atores presentes no campo social.

A compreensão dessa multiplicidade de sentidos requer uma passagem pela história do empreendimento. Assim, este capítulo tem como objetivo reconstruir alguns aspectos do processo de interação da organização no seu campo social específico, o estado do Espírito Santo, particularizando alguns aspectos na dinâmica estabelecida entre a organização e o ambiente com os diversos atores sociais. Para isso, dividiu-se o capítulo em três partes. Na primeira apresenta-se um breve resgate histórico do processo de desenvolvimento do estado do Espírito Santo e a conseqüente influência e impacto dos grandes projetos industriais, como a CELETEC. Na parte seguinte resgataram-se a história da organização e alguns aspectos do processo de interação no campo social específico e, finalmente, contextualizou-se o empreendimento em estudo.

### **4.1 O estado do Espírito Santo e os grandes projetos**

A instalação e o desenvolvimento do empreendimento em estudo encontram-se intimamente imbricados com o processo de industrialização

acelerada ocorrido no estado do Espírito Santo a partir dos anos 1970. Para uma melhor compreensão da problemática de estudo é pertinente recuperar alguns aspectos da história do Espírito Santo, expondo a influência que grandes empreendimentos industriais, como a CELETEC, tiveram num Estado proeminentemente agrícola, cujo principal produto, o café, encontrava-se em franca decadência. Esse resgate possibilita ainda a compreensão de possíveis implicações na formação do imaginário e memória coletiva.

A colonização do Espírito Santo começou em 23 de maio de 1535 com a chegada de seu primeiro donatário, Vasco Fernandes Coutinho. A capitania foi povoada partindo de sua faixa costeira, tendo a sua primeira população sido constituída de indígenas nativos, portugueses e escravos africanos. Até o século XIX, a economia regional não apresentou significativa diversificação, permanecendo predominantemente agrícola e produtora em pequena escala de alguns produtos de subsistência. A farinha de mandioca e o açúcar eram os dois únicos produtos que tinham seus excedentes exportados (Rocha, 1998).

Em meados de 1850, a cultura do café começou a expandir-se, suplantando o açúcar e tornando-se a responsável pela reorganização da economia regional, principal e mais importante fonte de renda da época (Rocha, 1998). A economia capixaba, caracterizada como agricultura cafeeira de exportação, vivenciou uma grande crise devido à superprodução nacional e à baixa dos preços do produto no mercado internacional em 1960. O Espírito Santo, tendo em vista a baixa produtividade e lucratividade dos seus cafezais em relação a outras regiões do País, sofreu uma erradicação de mais da metade de suas plantações (Rocha & Morandi, 1991).

Foi neste contexto que ocorreu o início da industrialização no estado do Espírito Santo, com a criação das políticas de incentivos fiscais regionais de apoio às atividades industriais, a partir de 1967 e, na década de 1970, com a

estratégia de implantação de grandes empreendimentos industriais. Assim, objetivava-se romper com a dependência da economia capixaba em relação à monocultura do café e proceder a diversificação da economia local (Moreira, 1992).

Os grandes projetos industriais, como ficaram conhecidos na literatura capixaba as plantas de usinas de pelotização, siderurgias, mineração e indústria de celulose, em decorrência dos seus grandes portes, tiveram forte apoio do Estado Desenvolvimentista. Implementados na época da ditadura militar e voltados para o mercado internacional, devido aos grandes aportes financeiros necessários à sua viabilização, foram bancados pelo governo federal em associação com os grandes capitais, nacional e estrangeiro, ou ainda só pelo capital privado, não se notando aí a participação do capital privado capixaba (Rocha, 1998).

Foi a implantação destes grandes projetos que impactou definitivamente a dinâmica da sociedade do Espírito Santo, constituindo-se em um ponto de modernização da economia, viabilizando o surgimento de investimentos em outros setores industriais vinculados aos mercados local ou nacional. Registrou-se naquela época taxa de crescimento no Espírito Santo em torno de 12,88%, nível superior ao conjunto da economia brasileira que cresceu no mesmo período, em média, 8,7% (Dalcomuni, 1990).

Além dos econômicos, esses empreendimentos geraram também diversos outros impactos. Data da época da implantação dos projetos o enorme fluxo migratório para as áreas adjacentes às plantas industriais, deslocando a base produtiva do campo para a cidade. Este processo marcou o início de profundas alterações de ordem qualitativa, principalmente no que se refere às questões ligadas à qualidade de vida nas regiões circunvizinhas às unidades industriais.

Na esfera política, esses grandes empreendimentos geraram uma complexificação nas relações políticas internas ao Estado, bem como as suas formas de interação com as esferas de poder no âmbito federal. Nesse sentido, Dalcomuni (1990) sugere que o estado do Espírito Santo, historicamente caracterizado como locus de reprodução de capitais de pequeno e médio porte, passa a ser submetido às lógicas associadas aos grandes blocos de capitais estrangeiros, em sintonia com as macrodefinições do mercado internacional e com a inter-relação política que se caracterizou pela interlocução direta com o governo federal.

Em termos ambientais, as transformações deram-se basicamente por meio da criação de grandes maciços de plantios homogêneos de eucalipto e o aumento da liberação de resíduos sólidos e líquidos na água e no ar, aumentando-se os níveis de poluição atmosférica e marítima. A compra de vastas áreas de terras pelos empreendimentos gerou ainda alteração da concentração fundiária no Estado.

Em suma, no período de três décadas, a sociedade capixaba transitou de um perfil essencialmente rural para uma estrutura predominantemente urbana. A estrutura econômica, antes totalmente dependente da cafeicultura, adquiriu um perfil majoritariamente industrial e de serviços. O Espírito Santo entrou na década de 1990 com o seu perfil econômico redefinido e predominantemente urbano-industrial, evidenciando além de grandes plantas industriais produtoras de semi-elaborados destinados à exportação, um significativo setor terciário (Rocha, 1998).

#### **4.2 Alguns aspectos do processo de constituição e interação do empreendimento no campo social específico**

Recuperar alguns aspectos do processo de interação da organização no seu meio é fundamental para a compreensão da dinâmica atual e da multiplicidade de sentidos produzidos pelos diversos atores do campo social. Assim, com base em levantamentos em jornais, relatórios e alguns trabalhos, são apresentados aqui alguns aspectos da interação da CELETEC no seu meio e alguns incidentes críticos pelos quais passou a organização.

Datam de 1967 as primeiras atividades do empreendimento no Espírito Santo, quando uma empresa florestal, posteriormente incorporada pela CELETEC, iniciou os plantios de eucalipto na região norte do Estado. Em 1972, na época dos planos nacionais de desenvolvimento (viabilizador dos chamados grandes projetos capixabas), foi criada a CELETEC e, em 1978, teve início a produção de celulose branqueada de fibra de eucalipto.

O setor de papel e celulose obteve na época grande apoio institucional do governo federal (por meio de incentivos fiscais e cambiais concedidos no processo de substituição das importações e ainda uma legislação de incentivos fiscais ao reflorestamento) e do BNDS (concedendo crédito subsidiado e participação acionária nas empresas de celulose e papel), além de uma crescente demanda internacional (Bacha, 2000).

No âmbito estadual, uma política local de incentivos fiscais favoreceu a instalação do empreendimento atendendo aos interesses do governo do estado do Espírito Santo após a década de 1960 em fomentar a diversificação da economia estadual demasiadamente centrada na cafeicultura (Dalcomuni, 1990).

Somam-se a isso, as vantagens locacionais, naturais e adquiridas existentes no Espírito Santo à época de definição do empreendimento. Entre elas destacam-se as condições edafoclimáticas favoráveis à exploração do eucalipto

em grande escala; a localização privilegiada devido à sua proximidade do centro dinâmico da economia brasileira, o centro sul e do mar, favorecendo o desenvolvimento de atividades exportadoras (Dalcomuni, 1990).

Como todo grande projeto de investimento, a implantação da CELETEC interferiu de modo significativo do ponto de vista econômico, sócio-cultural e ambiental no destino da população residente na área sobre a sua influência direta. O município escolhido para a instalação do complexo agroindustrial de celulose tinha a economia voltada para o extrativismo e atividades agrícolas, dentro dos quais crescia lentamente. Num curto espaço de tempo, sua economia foi direcionada para o setor industrial e de serviços, nos quais a produção de celulose é o carro chefe (Sebrae, 1996).

A criação e o desenvolvimento da empresa, até meados da década de 1980, foram marcados por governos de cunho autoritários, os quais mantinham, por meio do exercício do poder, à margem da sociedade toda e qualquer discussão política. Esse contexto facilitou o desenvolvimento da CELETEC na região, submetendo a localidade ao poder do Estado e do grande capital (Moreira, 1992).

Segundo Moreira (1992), a ocupação pela empresa de terras capixabas foi, desde o início, polêmica. Em plena época do milagre econômico, a CELETEC ocupou solo degradado fazendo plantios homogêneos. Inclusive, surgindo algumas denúncias de ocupações irregulares com expulsões das populações nativas<sup>3</sup>, além do fato da produção de celulose ser considerada altamente impactante.

---

<sup>3</sup> Refere-se à população indígena, pequenos agricultores, posseiros de terras e uma população formada por descendentes de escravos habitantes de terras entre os plantios de eucalipto mais ao norte do Estado.

Nessa direção, Dalcomuni (1990) indica que a análise histórica não apontou para uma participação relevante da sociedade capixaba no processo de desenvolvimento local. Na verdade, ela ocorreu de forma muito pulverizada e pontual e reduzidas às empresas envolvidas na estratégia de membros pertencentes à tecnoestrutura do governo local, além de órgãos representativos da classe empresarial.

Para Moreira (1992), os impactos esperados formalmente com a instalação do empreendimento eram de cunho essencialmente econômico, quais sejam:

- transformar o Espírito Santo na maior reserva de matéria-prima da indústria de papel do país e, possivelmente, dos mercados europeu, canadense, norte-americano e japonês;
- a conseqüente geração de divisas para o país;
- promover a exploração econômica “racional” de área não ocupada, com inexpressiva atuação econômica, devastada e sem vocação clara;
- constituir/induzir a formação de um pólo de desenvolvimento da região norte do Espírito Santo e
- promover, em decorrência, a constituição de um setor terciário na região.

Percebeu-se, pois, que os aspectos ambientais e sociais do projeto não constituíram preocupações dos formuladores da política desenvolvimentista do Estado. Foi com o estabelecimento de um governo democrático que veio à tona, entre outras discussões relevantes, a avaliação do papel e das conseqüências dos

grandes projetos implantados na década de 1970. Grande parte destes projetos demandou ampliação ao final dos anos 1980, constituindo momento propício para essa avaliação e para o estabelecimento de condicionantes, principalmente de natureza ambiental, que facultasse corrigir falhas ou reduzir os danos causados ao meio ambiente.

Nesse período, ao dar início aos investimentos para a expansão de sua capacidade instalada, a CELETEC enfrentou obstáculos decorrentes da imagem devastadora do meio ambiente consolidada na sociedade capixaba. Em decorrência do movimento que se formou na sociedade do Espírito Santo, houve pressão por parte dos ecologistas e um interesse político em proibir novas aquisições de terras pela CELETEC no Estado (Moreira, 1992).

Assim, além da parceria estabelecida em 1986 com o governo do Espírito Santo visando o reflorestamento de pequenas e médias propriedades rurais com o eucalipto denominado de programa de extensão florestal, a empresa, objetivando garantir fontes alternativas de suprimento de madeira, implantou um programa de caráter privado com os proprietários rurais dispostos a plantar eucalipto em suas terras.

Tal programa ,denominado Fomento Florestal, não foi bem recebido por alguns atores locais que, liderados por uma organização não governamental, entraram com uma representação de ação civil pública junto ao Ministério Público, denunciando o empreendimento por descumprimento de dispositivos legais. Essa ação que teve, além da empresa, o Estado e o IBAMA como réus, por terem sido considerados coniventes, resultou posteriormente num Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) da empresa com o Ministério Público Federal (MPF) e uma homologação de sentença na qual a empresa comprometeu-se a fazer educação ambiental, de fomento florestal e extensão florestal, entre outras coisas.

A dinâmica do campo social pós-democratização gerou o espaço para discussões e maior visibilidade de outros atores, além do binômio Empresa-Estado. Para Moreira (1992), as dificuldades encontradas pela CELETEC, para a obtenção das autorizações necessárias à execução de seu projeto de expansão, foram o reflexo da imagem da empresa construída ao longo dos anos de ditadura, da abertura democrática e da maior conscientização da sociedade quanto aos danos ambientais decorrentes dos grandes projetos.

Um outro episódio que evidenciou a controvérsia gerada em torno dos plantios de eucalipto foi a invasão do porto privado da empresa, em meados de 1992, por um veleiro dos ambientalistas do *Greenpeace* que, durante três dias, protestaram contra as supostas agressões que a empresa causara ao meio ambiente. A empresa que já vinha participando ativamente dos preparativos da ECO-92, por meio do *World Business Council for Sustainable Development* (WBSCD), como resposta lançou e distribuiu para todas as delegações governamentais o livro *Changing Course*, considerado o marco inicial do ambientalismo empresarial (Andrade, 2000).

Ao final dos anos 1990, a Empresa passou a enfrentar novos desgastes em relação à sua imagem corporativa ao tentar obter um selo verde FSC (*Forest Stewardship Council* - no Brasil denominado de Conselho de Manejo Florestal), atestando ser a madeira, utilizada como matéria-prima, proveniente de floresta manejada ecologicamente adequada, socialmente justa e economicamente viável. Formou-se uma ampla mobilização contrária, composta por dezenas de entidades e personalidades capixabas e do sul da Bahia, que passou a denunciar os denominados “passivos sociais e ambientais” da Empresa. Desde então, este movimento configura-se como importante opositor das propostas de expansão da empresa no estado do Espírito Santo.

Outro aspecto que gerou polêmica foi a relação da empresa, a ocupação e o uso das terras, com alguns grupos de populações na sua área de atuação direta. Após alguns anos de reivindicações e disputa de terras foi estabelecido um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), em 1998, entre a empresa e a população indígena. O acordo envolveu incorporação de terras em posse do empreendimento às reservas indígenas, repasse de dinheiro destinado a projetos de geração de renda e concessão de bolsas de estudos para alguns índios cursarem a faculdade durante a vigência do acordo, que expira em 2018.

Em 2001, às vésperas da inauguração de sua terceira fábrica, a empresa enfrentou nova tentativa de restrição dos seus plantios de eucalipto no estado do Espírito Santo. Depois de recorrer ao Supremo Tribunal Federal, a legislação estadual que visava conter o plantio de eucalipto para produção de celulose foi considerada inconstitucional. Na mesma época, foi realizado um seminário internacional, o qual discutiu a monocultura do eucalipto e seus impactos e ocorreu a instauração de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), para a apuração de denúncias sobre aquisições irregulares e superfaturamento na compra de terras e o plantio de eucalipto em terras impróprias, por parte da Empresa. Tal denúncia foi posteriormente arquivada, surgindo posteriormente denúncias de tentativas de favorecimento e extorsões por políticos locais em relação à empresa.

A partir do exposto percebe-se que a interação social do empreendimento no seu campo social é polêmica. Com o processo de democratização na década de 1980, os atores sociais passaram a ter maiores oportunidades de posicionar-se, expondo seus pontos de vistas ou as percepções de determinados agrupamentos sociais. No estado do Espírito Santo, as discussões em torno da atuação e dos impactos do empreendimento encontram-se sintetizadas sob dois movimentos. Um deles assume um caráter mais

ambiental, com as discussões centradas sobre práticas de manejo florestal e processos de educação ambiental, embora admita que o social e o ambiental não estejam dissociados. O outro movimento congrega discussões sociais, ideológicas e ambientais; caracteriza-se por uma forte oposição à atuação do empreendimento e os seus plantios, sendo formado por uma ampla coalizão que representa o interesse de alguns grupos sociais.

Na dinâmica social estabelecida, misturam-se, muitas vezes, reivindicações legítimas, diversas racionalidades, aspectos ideológicos e interesses diversos de todos os lados. O funcionamento do campo não é harmonioso, muitas vezes até conflituoso, demonstrando as assimetrias dos diversos tipos de capitais, gerando variados tipos de atritos e denúncias de ambos os lados.

#### **4.3 Especificidades do empreendimento**

Segundo Souza & Oliveira (2002), a indústria brasileira de celulose e papel é especializada, principalmente, na produção e exportação de celulose sulfato branqueada, de fibra curta, oriunda da utilização do eucalipto como principal matéria-prima. A celulose de eucalipto no Brasil é produzida principalmente por grandes companhias, proprietárias de grandes áreas de florestas manejadas, com ciclo médio de corte de sete anos e duas a três colheitas na mesma área por rotação, que varia de 14 a 21 anos. São empresas que utilizam alta tecnologia, desde a produção das mudas, plantio e manutenção dos povoamentos florestais, com alto grau de mecanização em todas as operações até a colheita realizada por máquinas computadorizadas. O transporte de madeira para as fábricas é realizado por caminhões pesados e as indústrias são altamente automatizadas, utilizando larga gama de produtos químicos. A celulose de eucalipto é utilizada principalmente para a produção de papel de imprimir, escrever e para fins higiênicos, que acabam em produtos para

consumo com certo grau de permanência em uso, de reutilização, de reciclagem e de degradabilidade após descarte.

A CELETEC é umas dessas empresas, configurando-se entre as maiores produtoras mundiais de celulose branqueada de eucalipto, respondendo por mais de 30% da oferta global de celulose. Sua vantagem está no baixo preço de sua celulose com alto índice de qualidade.

As suas atividades são totalmente integradas, desde o processo da plantação da madeira, produção da celulose, comercialização até a distribuição. O complexo fabril situa-se no norte do Espírito Santo, juntamente com um porto privativo, por meio do qual grande parte da sua produção é exportada para a Europa, América do Norte e Ásia, e no Rio Grande do Sul, com a aquisição, em 2003 de uma unidade fabril.

Para o fornecimento de matéria-prima, a Empresa faz uso de duas modalidades de plantio: em terras próprias ou em terras de terceiros, por meio de uma parceria com os pequenos proprietários rurais, programa esse denominado Fomento Florestal. Suas atividades florestais alcançam os estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com aproximadamente 247 mil hectares de eucalipto plantados, destes, 105 mil no Espírito Santo.

Em 2003, as vendas de celulose de eucalipto, segundo o relatório publicado pela empresa, atingiram 2.250 mil toneladas. O controle acionário da empresa é exercido pelos grupos Lorentzen, Votorantim, Safra e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O grupo ainda possui uma empresa de produtos de madeiras provenientes dos plantios de eucalipto, destinados às indústrias de móveis e design de interiores.

Em suma, a passagem pela história do empreendimento possibilitou a evidenciação de alguns dos aspectos da interação da organização no campo social específico do Espírito Santo. O breve resgate histórico do processo de

desenvolvimento do estado do Espírito Santo revelou a influência e os impactos que os grandes projetos industriais, do qual a CELETEC é uma dos representantes, tiveram num Estado proeminentemente agrícola cujo o principal produto, o café, encontrava-se em franca decadência e as possíveis correlações na produção dos sentidos.

## **5 SENTIDOS DA ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: CONSENSOS E CONFLITOS SOCIALMENTE CONSTRUÍDOS**

Este capítulo tem por objetivo identificar e analisar, sob a ótica de diferentes atores do campo social em estudo, os sentidos produzidos em torno do processo de interação da organização estudada e o meio ambiente, comparando-se os referidos sentidos, particularizando os conflitos e consensos socialmente construídos. Assim, são expostos os resultados partindo da análise das entrevistas realizadas entre representantes de ONGs, técnicos, representantes do poder público e do meio empresarial, entre outros. É pertinente destacar que, nesta parte do trabalho, não são evidenciadas as percepções dos gerentes da organização estudada, optando-se por fazer isto no capítulo referente às práticas de gestão.

Foi observado, conforme as proposições de Spink & Medrado (2000), que os diversos atores, na dinâmica historicamente datada e culturalmente localizada, construíram meios, ou seja, os sentidos, a partir dos quais lidaram e tentaram compreender e explicar o mundo à sua volta. Os resultados da pesquisa de campo corroboram ainda com as indicações de Jollivet (1994), Vainer (1996), Fucks (1998), Carvalho (2001), Reigota (2001), Gerhardt (2002), Gerhardt & Almeida (2003) e Franco (2003), revelando a elevada carga de pressupostos valorativos e de interesses da problemática ambiental, o que tornou o seu sentido diferenciado entre indivíduos e grupos sociais.

Algumas das situações conflituosas decorrentes da atuação do empreendimento manifestaram-se conforme as compreensões expressas no contexto do conflito. Essa constatação corrobora com a indicação de Silva (2001) de que os conflitos ambientais são resultantes do processo de relação e de

seus desdobramentos sobre a sustentação da dinâmica da personalidade das partes envolvidas.

Outro aspecto revelado na pesquisa foi que os sentidos produzidos pelos diversos atores a partir da interação da organização estudada e o seu meio social estão sempre inter-relacionados. Assim, muitos deles referem-se a vários aspectos apreendidos pelos atores na dinâmica organização e meio social. Entretanto, para efeito de demonstração, optou-se por apresentá-los em 4 partes. Dessa forma, são expostos os sentidos produzidos referentes à função da terra e à sua ocupação, ao eucalipto e seu plantio, aos modelos de desenvolvimento e, por fim, os sentidos relacionados à imagem organizacional.

### **5.1 A terra: sua função e ocupação**

Um dos aspectos fortemente presentes nas falas dos entrevistados e que gerou uma diversidade de sentidos foi a questão da terra, a sua função e a forma como foi e é ocupada. Essa concepção se aproxima ainda do que Fucks (1998) indicou como a polarização entre a qualidade universal da questão ambiental como “bem público” e o caráter particular que ele assume no espaço local. Essa questão originou diversas percepções em relação à atuação do empreendimento e ainda gerou implicações nos demais objetos de produção dos sentidos.

No discurso de alguns participantes de movimentos sócio-ambientais, a empresa, por possuir grandes quantidades de terras, configura-se como a maior “latifundiária capixaba”. A promoção dos plantios homogêneos comerciais de eucalipto com forte apoio estatal e com a anuência de órgãos de fiscalização, para este grupo de atores, causou uma série de impactos e conseqüências. Tais aspectos estão presentes em relatos da seguinte forma:

*“Onde tem madeira de eucalipto plantada, onde tem plantação de eucalipto, você tem a diminuição das atividades da agricultura familiar” (Relato de entrevista – C8).*

*“A CELETEC continua comprando terras, muitas terras, aumentando ainda mais o êxodo rural” (Relato de entrevista – C4).*

*“Desde a implantação das florestas, em 67, que os conflitos se instalaram” (Relato de entrevista. - C9).*

Um dos entrevistados apreende estas conseqüências, justificando-as como decorrentes, entre outras causas, do excesso de capital que a empresa tem, o que, segundo a racionalidade do ator, gera poder de barganha e possibilita que a organização confira ganhos para alguns poucos conforme o interesse dela em detrimento de toda a coletividade. Tal idéia está presente no seguinte depoimento:

*“Ela compra terras por um valor muito acima do valor do mercado. Então, estabelecendo mais um obstáculo para a reforma agrária, porque aquelas terras passíveis de desapropriação para a reforma agrária e o Incra não consegue se valer do preço que a CELETEC paga. Ela paga um preço bem acima do mercado. Então, isso é um enorme problema. A CELETEC é um enorme obstáculo, hoje, para a reforma agrária no Espírito Santo. Então é de fato a maior latifundiária de terras” (Relato de entrevista – C4).*

Esse fragmento revela a percepção, apreendida também por outros atores do campo social, de que a organização, pelo porte e por ser proprietária de grandes extensões de terras, tornou-se uma empresa muito poderosa. Para esses atores existe uma assimetria de capitais no campo social. Conforme a Teoria do Campo Social de Bourdieu (1998; 2000; 2003), o capital legitimado pelos demais constituintes do campo, aqui entendido essencialmente o capital

econômico, exerceu um poder simbólico e a habilidade de manipulá-lo originou a possibilidade de estabelecimento da dinâmica do campo social, conforme o interesse do empreendimento. Nesse sentido, para alguns entrevistados, a empresa acaba sempre estabelecendo as regras do jogo e impondo a sua vontade sobre os demais atores do campo.

Um outro ponto mencionado na fala desses atores e que evidenciou a questão da terra foi a comparação, em termos monetários, entre o valor investido por instituições públicas nos projetos de expansão do empreendimento e os valores investidos na agricultura familiar. De acordo com a racionalidade de um ator entrevistado, o elevado montante investido neste tipo de projeto é incoerente por gerar uma evidente desvantagem para a sociedade com o aumento da desigualdade social.

*“Eles investiram só na ampliação. Agora, o BNDES deu 600 e poucos milhões. Para o Brasil inteiro, para a agricultura familiar, deu 800 milhões. Que lógica é essa que, para uma empresa exportadora, gera pouco emprego, gera pouco imposto a nível estadual tem 600 milhões e para o Brasil inteiro, para a agricultura familiar que gera emprego e renda, não tira o pessoal do campo e diminui a violência tem só 800 milhões?”* (Relato de entrevista – C9).

A auto-suficiência do Espírito Santo na produção e abastecimento de alimentos também foi questionada. Para um representante de ONG *“Se você tem terras agriculturáveis ocupadas pelo eucalipto, você de certa forma, você perde a auto-sustentabilidade do Estado, porque o Estado vai estar com as suas terras agriculturáveis comprometidas com o eucalipto”* (Relato de entrevista – C3). Na lógica de outro ator presente no campo social, *“ninguém come o que eles plantam e as áreas de produção, as áreas de atividades de agricultura familiar estão simplesmente sumindo por causa do eucalipto”* (Relato de entrevista – C8).

Nesse sentido, um desses entrevistados continua o seu depoimento lembrando que a terra é o espaço de sistemas culturais específicos, território de manifestação de importantes tradições locais que devem ser preservadas. Para ele, a substituição da agricultura tradicional pela cultura do eucalipto, incentivada pelo programa de extensão ou de fomento florestal gerou a introdução de processos mecanizados e técnicas exógenas que alteram as relações cotidianas entre os agricultores, implicando na perda dos sistemas culturais tradicionais presentes no campo.

*‘Quer dizer, a substituição destas atividades pelas atividades florestais eleva o distanciamento cada vez mais das relações interpessoais das atividades do dia-a-dia na área rural, diminuindo com isto o intercâmbio entre pessoas, o intercâmbio entre o conhecimento. O intercâmbio entre o dia-a-dia das pessoas, que é onde se faz e fomenta as relações sociais e os valores, tanto sociais quanto culturais, se estabelecem nas relações diárias e cotidianas. Isso tem se distanciado e se tornado muito mais esporádico em função da trocas por atividades até então desconhecidas do sistema cultural daquelas comunidades’* (Relato de entrevista – C8).

Reforçando a questão das populações tradicionais e o seu direito à terra, foi reportado, na fala de diversos entrevistados, o início dos plantios e da instalação do empreendimento no Espírito Santo. O forte apoio do Estado desenvolvimentista e a cumplicidade de governos militares com o empreendimento na ocupação do território capixaba foram lembrados para indicar o início da geração dos conflitos entre a empresa e os grupos de populações tradicionais localizados nestas áreas.

Assim, para esses entrevistados, o Estado também teve grande parcela de culpa, na medida em que concedeu terras ao empreendimento na década de 1970, ignorando a presença das populações nativas, apesar de alguns protestos contrários manifestados naquela época. Na interpretação de um ambientalista,

*“desde o início da implantação da CELETEC foi dramático, na medida em que houve diversas arbitrariedades políticas na época”* (Relato de entrevista – C3).

A expansão dos plantios de eucalipto, na lógica desses atores sócio-ambientais, expulsou as populações tradicionais, tendo em vista que a monocultura vizinha aos territórios das populações acarretou na diminuição da capacidade de subsistência delas, pressionando muitos grupos a deixarem as suas terras. Ou, ainda, as populações que permaneceram em seus espaços, muitas vezes áreas menores que a original, sofreram diversas dificuldades decorrentes do passivo social e ambiental resultante. É interessante notar que esse sentido permanece manifesto ainda para alguns entrevistados, apesar da empresa já ter estabelecido acordos com algumas destas populações.

Para outros entrevistados, a aquisição e a ocupação de terras pelo empreendimento são percebidas em consonância com o processo de desenvolvimento. Uma liderança sindical justifica dizendo que *a “empresa ocupa uma área muito grande de terra, então, os conflitos, é natural que eles aconteçam”* (Relato de entrevista – C6).

Nessa ótica, a terra desempenha uma função primordialmente econômica, sendo considerada um fator de produção como os demais e ainda pode adquirir o caráter de propriedade particular para grupos específicos. Os sentidos produzidos por estes entrevistados expressam-se pelas percepções de benefícios gerados pela ocupação do solo e pela forma como a empresa o utiliza.

O uso da terra pela empresa é comparado a outras atividades, como a pecuária e algumas monoculturas, como a do café e a do milho, não causando, segundo esse raciocínio, impactos maiores. Ao contrário, apresenta-se como possibilidade de minimização dos impactos outrora causados por aquelas culturas.

Para um técnico de um órgão de extensão rural, por exemplo, o programa de fomento florestal implementado pela empresa é uma opção de diversificação rural e fonte de renda para o pequeno proprietário do campo.

*“A CELETEC é uma empresa industrial de grande porte e ela tem um outro lado que é um lado agrícola. Eu vejo a CELETEC, ela tem uma atuação direta, ela tem um programa, que é o programa de fomento florestal que atua junto aos agricultores. Isso tem sido mais uma opção de renda, ou de diversificação, mais uma opção para o produtor”*  
(Relato de entrevista - C7).

O sindicalista acredita que os plantios comerciais promovidos pelo empreendimento são ainda uma das poucas formas de absorção de mão-de-obra sem muita qualificação, num mercado cada vez mais competitivo.

*“Ela é uma que ainda emprega a mão-de-obra não qualificada, em relação a outras empresas que vêm antes e depois da CELETEC; são mão-de-obra especializada e a qual não supre o mercado de trabalho”*  
(Relato de entrevista – C6).

Na fala de alguns desses atores encontram-se argumentos contrários aos pronunciamentos do grupo anterior, indicando uma infundamentação das críticas e dos posicionamentos daqueles atores sociais. Para eles, a ocupação da terra se deu de forma legal, não gerando a expulsão de populações tradicionais; os plantios comerciais não causariam a diminuição das áreas para a agricultura tradicional, já que existe disponibilidade de terras para a produção de alimentos e também não causariam o êxodo rural, mas, ao contrário, ajudariam a fixar o homem no campo. Uma dessas idéias está presente no seguinte depoimento:

*‘Na verdade as terras que eram agriculturáveis ainda continuam no município e muitas terras que poderiam ser plantadas continuam sem ser plantadas. Então na verdade, não se indisponibilizou a região para*

*o plantio de alimentos como o pessoal fala: ‘não tem mais lugar para plantar aqui, só tem eucalipto’. Mentira! Tem que se parar de criticar e viver dessa crítica e tentar levar vantagem: ‘consigo benefício, consigo emprego para o meu filho’...” (Relato de entrevista – C1).*

Esse fragmento, além de indicar a disponibilidade de terras para outras atividades senão o plantio de eucalipto, insinua a existência de indivíduos ou grupos sociais que tentam obter algum tipo de vantagem gerando críticas infundadas em relação ao empreendimento. O agente do poder público justifica também os pronunciamentos contrários em relação à organização, indicando que muitos deles têm origem na lógica do mercado global competitivo que, muitas vezes, por falta de conhecimento técnico e científico são apropriados por grupos e movimentos políticos, tomando a dimensão de verdade.

*‘São muitas variáveis que existem em torno do empreendimento econômico. A CELETEC é uma fornecedora de commodities para o mercado internacional de papel e celulose. Nessa área só existem grandes players, players que têm a localização em países onde a localização florestal é muito mais lenta, portanto, muito menos competitivos que nós. Isso gera embates comerciais, conflitos, e muitas vezes conflitos até mesmo gerados por trabalhos que são gerados pelos concorrentes. Inclusive movimentos políticos daí são gerados. Os movimentos políticos do mundo têm origens diversas e nesse mundo competitivo global uma das causas dos conflitos pode ser causado pelos próprios concorrentes internacionais. Eu coloco isso como um dos fatores e repetido por pessoas que, às vezes, não têm o conhecimento técnico e científico da questão. Isto pode tomar dimensões que, às vezes, acaba se tornando uma verdade” (Relato de entrevista – C10).*

O que se percebeu por esses depoimentos é que os sentidos produzidos em torno da ocupação da terra pelo empreendimento no estado do Espírito Santo coexistem num contínuo de percepções no qual a terra teria uma função predominante específica e admitiria um caráter específico.

Na racionalidade de alguns participantes de movimentos sócio-ambientais, a terra é uma categoria com uma função essencialmente social, numa perspectiva ideal, de uso comum de todos. Esse território deve ser usado por grupos de populações tradicionais ou não como alternativa local para o desenvolvimento de atividades que gerem condições de subsistência e melhoria da qualidade de vida, devendo o Estado incentivá-las e implementá-las. O uso do solo para os plantios comerciais em larga escala gera uma série de impactos e uma concentração de renda para poucos em detrimento da coletividade. Assim, os sentidos produzidos por esses atores em relação ao uso da terra e à forma de ocupação pela organização foram os de que a agricultura familiar e a produção de alimentos no Espírito Santo foram prejudicadas, as populações tradicionais sofreram conseqüências, as tradições culturais foram enfraquecidas e o êxodo rural promovido.

Já para outros atores entrevistados, entre eles o líder empresarial, o sindical e o político, a terra desempenha uma função primordialmente econômica, não sendo diferenciada de outros fatores de produção e ainda é admitido que ela tenha caráter privado. O termo econômico foi empregado aqui não no sentido *stricto* do economicismo, pois esses entrevistados percebem benefícios sociais a partir da atuação da empresa, mas no sentido utilitarista. O uso de terra por um empreendimento gera uma série de vantagens percebidas por estes atores, o que justifica a ocupação da terra pela empresa e a conseqüente geração de alguns impactos, considerados normais. Contrariamente ao grupo anterior, a relação da organização com a terra, para esses entrevistado, gerou a diminuição do êxodo rural, é fonte de renda e diversificação para o pequeno proprietário no campo e ainda absorve a mão de obra não qualificada na região.

Então, o que foi percebido por alguns entrevistados como benefícios decorrentes da interação da organização no seu meio social, especificamente em

relação à questão da terra, para outros entrevistados não teve o mesmo significado. De maneira geral, os diversos atores, nos seus discursos, objetivando legitimar seus pontos de vistas, tentam deslegitimar os dos demais atores. Assim, são apresentados sempre justificativas, referências a estudos e resultados de relatórios, além de menções diretas a uma suposta infundamentação do discurso do outro ator ou do grupo de atores presentes no mesmo campo social.

## **5.2 A “torre de babel” do eucalipto e seus plantios**

Uma segunda categoria - muito relacionada com a ocupação do solo - que indicou uma diversidade de sentidos produzidos pelos atores entrevistados a partir da interação da organização estudada e o seu meio social, foram o eucalipto e seus plantios. Aspecto bastante conturbado e ainda polêmico, a discussão sobre o eucalipto começou no Espírito Santo antes mesmo do início dos plantios da CELETEC, quando um renomado cientista capixaba, Augusto Rusch, fez previsões sobre as conseqüências da substituição de florestas nativas por espécies exóticas de rápido crescimento. Segundo esses cientista, o norte do Espírito Santo se tornaria um grande deserto nas próximas décadas, caso continuasse a expansão desenfreada dos plantios em larga escala.

Para alguns integrantes de movimentos sócio-ambientais, o eucalipto é uma espécie exótica, por ser originária da Austrália, inapropriada para as condições edafoclimáticas locais. Os ciclos de crescimento consecutivos, muito menores se comparados a outras regiões do mundo, além das grandes extensões dos plantios, trazem conseqüências irreversíveis para o meio ambiente.

Os efeitos ambientais adversos do plantio de eucalipto mais ressaltados por esses que se posicionam contrariamente a ele são: a retirada de água do solo, tornando o balanço hídrico deficitário, com o rebaixamento do lençol freático e até o secamento de nascentes; o empobrecimento de nutrientes no solo, bem

como seu ressecamento; a desertificação de amplas áreas, pelos efeitos alelopáticos sobre outras formas de vegetação e a conseqüente extinção da fauna, além das conseqüências do uso de agrotóxicos nas plantações. Alguns destes questionamentos foram apresentados da seguinte forma:

*‘Isso está tudo comprovado por estudos científicos, não só aqui no Brasil, mas também na Índia, na própria Austrália que é a origem dessa espécie. O eucalipto é uma planta, coisa muito simples, é uma planta que precisa de 1200 mm de hébio líquido para crescer e para viver, e ela tem a capacidade de lançar as raízes a profundidades terríveis à procura da água que ela precisa. .... Então, você imagina, esse eucalipto vai jogar as raízes em cima desse aquífero. E essa é uma das razões porque a CELETEC escolheu o Estado’* (Relato de entrevista – C3).

*‘A desestruturação dos sistemas naturais, sistemas naturais de florestas, de banhados, de áreas úmidas, de encostas, de nascente... Todos estes sistemas sofrem hoje gravemente com a entrada e a expansão quase que ilimitada do cultivo do eucalipto’* (Relato de entrevista – C8).

Na fala de alguns desses entrevistados apareceu novamente referência ao papel exercido pelo Estado como intermediador na relação organização e meio social. Na verdade, esta apreensão está muito relacionada ao aspecto anterior referente à forma de ocupação da terra e à sua função. Para estes entrevistados, o Estado é culpado pela expansão da monocultura do eucalipto no Espírito Santo, porque o apoio dado ao programa de extensão e fomento florestal da empresa e ainda a ocorrência da flexibilização da legislação não são cabíveis. Tal sentimento é expresso da seguinte forma:

*‘Não há justificativa para que o Estado tenha permitido tal expansão, não há ... Ela partiu para o projeto de fomento florestal. Por que? Porque o estado do Espírito Santo nunca teve política florestal, nunca interessou ter e nisso vai uma parcela de conivência com os projetos de expansão de monocultura de eucalipto. Então, o Estado tirou o time de campo e disse: Ah o destino nosso é deixar a CELETEC crescer, porque isso é arrecadação’* (Relato de entrevista – C3).

Os defensores do eucalipto, por sua vez, apresentam também, nos seus discursos, indicações de estudos e de pesquisas científicas que atestam a sustentabilidade dos plantios de eucalipto. Sugerem ainda que a empresa é uma referência nas plantações de eucalipto para a produção de celulose no Brasil. O eucalipto é visto como um produto útil e uma alternativa sustentável. Nesse sentido, o líder empresarial justifica o seu comportamento diante das críticas referentes aos plantios de eucalipto da seguinte forma:

*‘O que eu faço? Eu pego e mostro estudos. Não interessa só o que a CELETEC está escrevendo. Mostro o que a faculdade de Ouro Preto está escrevendo, o que a USP está escrevendo’* (Relato de entrevista – C1).

Para o agente do poder público, são esses estudos que a empresa desenvolve em parceria com diversas instituições que geram uma tecnologia de ponta, o que, em certa medida, cria um know-how para o estado do Espírito Santo e para o Brasil em termos de práticas de silvicultura e produção de celulose.

*‘É uma grande empresa que tem alta tecnologia na produção florestal, tem um papel importante no desenvolvimento na área florestal em todo o estado do Espírito Santo’* (Relato de entrevista – C10).

As críticas a respeito da insustentabilidade dos plantios de eucalipto, segundo um desses entrevistados, decorre da perpetuação de mitos criados no passado, gerados pela falta de conhecimento sobre essa espécie e por alguns erros na implantação e condução dos maciços florestais e que ainda são reproduzidos por alguns atores locais. Então, um deles disse “*na parte ambiental, o eucalipto sempre foi um grande mito, mitos fantásticos, que seca a terra, por aí...*” (Relato de entrevista – C1).

O mesmo entrevistado continua o seu discurso explicando algumas das críticas referentes aos cultivos de eucalipto. Em relação ao consumo de água ele relata que “*Não é que o eucalipto seca a terra. O eucalipto é uma planta que cresce muito rápido e, no momento que ela cresce mais, ela demanda mais água. Mas, no balanço, não tem diferença dos outros. No crescimento, claro que ele consome muita água, mas depois é normal*”. Ou ainda em relação à questão da biodiversidade nos plantios da espécie, para ele “*se você for dentro de uma plantação de eucalipto, tem fauna e flora. É muito menos, mas se você for dentro de uma plantação de soja é a mesma coisa, do café a mesma coisa. Não dá para comparar o bichinho que existe dentro dos eucaliptos com a Amazônia, brincadeira... Você tem que comparar plantação de eucalipto com plantação de café e aí as pessoas de má fé utilizam esta informação para fazer tumulto*” (Relato de entrevista – C1).

Este fragmento indica ainda a existência de indivíduos ou grupos de indivíduos que fazem uso de informações sem fundamentação para criar agitação e um clima de hostilidade na sociedade em relação ao empreendimento.

É interessante notar que, dessa relação da empresa com os plantios de eucalipto e dos sentidos produzidos pelos entrevistados, originaram-se três percepções e ou comportamentos principais dos atores em relação a esta questão.

Para alguns dos entrevistados, as pesquisas e práticas referentes ao plantio e manejo do eucalipto tornaram a empresa uma espécie de *benchmarking* de silvicultura, referência para o Estado e para o Brasil. Então, os plantios de eucalipto desenvolvidos pela empresa são exemplos de tecnologia e práticas ambientais.

Entre os entrevistados que historicamente vêm se posicionando de maneira mais atuante no questionamento das práticas da empresa, em alguns momentos criticando-a, foram observadas outras duas percepções e ou comportamentos do atores.

Alguns ambientalistas perceberam uma melhora nas práticas de silvicultura e manejo implementados pela empresa. Para eles, tal fato contribuiu para a criação de uma cultura florestal num Estado tão degradado. Na racionalidade desses atores existe ainda muita coisa a ser feita, processos e práticas a serem melhorados pela empresa; mas, a mudança foi iniciada e este seria o caminho para a minimização dos impactos causados pelo empreendimento. Deve-se então pensar no que pode ser feito em termos atuais e futuros, sem se esquecer do passado, no entanto, não se detendo nele.

Já na fala de outros ambientalistas e participantes de movimentos sociais, manifestam-se uma insatisfação em relação às práticas adotadas pelo empreendimento e um descrédito referentes às pesquisas e ao discurso da organização. Para eles, estas pesquisas e seus resultados são tendenciosos, contraditórios e, muitas vezes, forjados. A versão da empresa e a dos seus defensores estaria muito longe de ser a realidade.

Em suma, os diversos entrevistados produziram variados sentidos para a relação da empresa com o eucalipto. Para alguns integrante de movimentos sócio-ambientais, o eucalipto é uma espécie inapropriada para as condições edafoclimáticas locais. O plantio dessa espécie causa a desestruturação dos

sistemas naturais e alguns impactos, como a dessertificação, a perda da biodiversidade e a contaminação do meio pelos agrotóxicos utilizados. Já para o agente do poder público, do meio empresarial, o técnico e o sindicalista, o eucalipto é visto como uma espécie ambientalmente viável. Além de não perceberem impactos decorrentes dos plantios, consideram as pesquisas desenvolvidas pela empresa com um pólo de desenvolvimento de tecnologias, gerando técnicas e práticas que se tornam referência ambiental.

### **5.3 A tônica do desenvolvimento capixaba**

Outro aspecto significativo encontrado na análise das entrevistas e que foi objeto de produção de sentidos diversificados pelos variados atores foi a relação da empresa com o processo de desenvolvimento. Os resultados expostos aqui também se correlacionam e confundem-se com os anteriormente apresentados.

Como já mencionado, o empreendimento, assim como os demais grandes projetos, alterou de modo significativo o destino das populações na sua área de atuação direta. Na narrativa de diversos atores foram encontradas menções sobre a extrema significância da organização no processo de desenvolvimento da região, da importância que o empreendimento teve no âmbito local, ou ainda, da ausência de significação da CELETEC em termos de desenvolvimento social, econômico e ambiental local.

A percepção de uma influência positiva da atuação do empreendimento na localidade e sua correlação com o processo de desenvolvimento apresenta-se visível no discurso de alguns dos entrevistados. Para o agente empresarial, o sindical, do poder público e o técnico do instituto de pesquisa, o empreendimento configura-se como um alavancador e dinamizador de uma região sem muitas opções de desenvolvimento no passado. Por vezes são trazidas à memória as lembranças da época do início das atividades do

empreendimento, em termos de infra-estrutura, nível educacional, condições de saúde existentes e fontes de renda local que, comparadas com as do presente, resultam numa melhoria da qualidade de vida. Entre alguns atores este sentimento é bem mais forte, como expresso no fragmento abaixo:

*“Como cidadão, eu destacaria que ela é uma empresa que alavancou o desenvolvimento do município. Ela transformou, ela tem uma ação muito forte dentro do município, pelo número de pessoas que está diretamente ou indiretamente envolvida com a empresa. Ela tem uma atuação muito marcante dentro do município”* (Relato de entrevista – C7).

Em tempos atuais, o empreendimento é lembrado também pelas contribuições ao incremento do PIB municipal/estadual, pela circulação de dinheiro que, conseqüentemente, favorece, além da geração de divisas ao país por ser uma empresa exportadora. Para um dos entrevistados por exemplo *“O benefício vem através do imposto recolhido. O benefício é que a CELETEC é responsável aqui na região de estar gerando emprego, melhores condições de vida, às pessoas aqui da região, não só do município, mas dos municípios circunvizinhos”* (Relato de entrevista – C7).

Esses fragmentos ressaltam uma idéia presente em alguns discursos que foi a da criação de uma cadeia de valor em decorrência da implantação do empreendimento na região. Nas palavras do agente do poder público, *“a empresa é responsável por uma cadeia, é uma empresa que exporta. Mas, apesar de não ter arrecadação de ICMS diretamente, ela tem feito um trabalho bastante interessante na verticalização de seus fornecedores, utilizando fornecedor local, treinando, capacitando, dando oportunidades importantes para a indústria local”* (Relato de entrevista – C10).

Então, segundo esses atores, as externalidades e os impactos gerados pela empresa são comuns a todos os empreendimentos e inerentes a todo o processo de desenvolvimento. Em termos ambientais, as emissões hemisféricas, de corpos hídricos e o odor provocado pelo processo de fabricação de celulose vêm sendo, ao longo do tempo, minimizados com o desenvolvimento de pesquisas e implementação de novas técnicas.

Também alguns impactos sociais como, por exemplo, os bolsões de contingentes gerados pelo fluxo migratório em decorrência da instalação dos grandes projetos, temporariamente aproveitados e posteriormente supérfluos, são considerados impactos normais, cabendo ao Estado a responsabilidade de prover uma matriz para realocá-los e aproveitá-los.

Uma narrativa intermediária presente feita por alguns integrantes de movimentos sócio-ambientais foi a percepção da contribuição do empreendimento no processo de desenvolvimento local, principalmente pelo fato de ter sido instalado numa região sem muitas alternativas e sem projetos governamentais que propiciassem outras possibilidades.

*‘Ela foi crescendo e se tornando um pólo importante, dinamizando a economia local, porque é obvio, uma empresa daquela, num município do tamanho daquele... O município praticamente explodiu em função da CELETEC’* (Relato de entrevista – C3).

Entretanto, esse retorno foi percebido como pequeno e insuficiente, em função dos impactos que o empreendimento causa e do custo social e ambiental que foi gerado para a sociedade. O mesmo entrevistado continua explicando que *‘hós temos uma empresa implantada que não traz grandes contribuições para o Estado em matéria de retorno pelo que ela faz, de utilização do meio ocupado. Poucos empregos, comparavelmente, para quem ocupa milhares de hectares na*

*sua produção. Ela tinha que dar um retorno muito maior e ela não dá”* (Relato de entrevista – C3).

Nesse sentido, algumas críticas são decorrentes da isenção fiscal que o empreendimento recebe do Estado e o volume de investimentos públicos concedidos aos projetos de expansão em detrimento de outras possibilidades que trariam maiores retornos sociais. São feitas comparações também entre os empregos diretos gerados, montante pequeno segundo esta lógica, devido à automatização do processo de fabricação de celulose e a área ocupada pelo empreendimento.

Com uma posição contrária ao empreendimento, uma terceira narrativa, feita por alguns integrantes de movimentos sociais, não considera que a organização em estudo tenha contribuído para o desenvolvimento local. O discurso foi então centrado nas críticas que o grupo considera como o modelo insustentável adotado pela empresa, que fortalece a lógica desigual e excludente. Tais idéias estão presentes nos seguintes fragmentos:

*“Do ponto de vista de um crescimento sustentável, ou de um desenvolvimento sustentável que teria que considerar as variáveis sociais, ambientais e culturais, realmente é um desastre, infelizmente é um desastre”* (Relato de entrevista – C8).

*“Uma enorme insustentabilidade esse modelo de desenvolvimento na qual a CELETEC é um dos representantes. Aqui no Espírito Santo o modelo de desenvolvimento está pautado nos grandes projetos, a celulose é um, a mineração é outro, a siderurgia é outro”* (Relato de entrevista – C4).

Esses fragmentos fazem referências aos grandes projetos implementados na década de 1970, durante os chamados governos desenvolvimentistas. Na

visão desses atores, esses projetos foram impostos à população durante a ditadura militar, são excludentes e desprivilegiam grande parte da população que se encontra nas áreas próximas ao empreendimento.

Outro aspecto interessante mencionado na fala de um dos entrevistados é o fato da empresa, que é de propriedade de um pequeno grupo, exportar quase que a totalidade da sua produção para a fabricação de papéis especiais, para suprir a demanda dos países desenvolvidos, enquanto que os custos recaem sobre a população dos países produtores. Esta idéia está presente no fragmento seguinte:

*‘Ele predomina dentro desta lógica capitalista de produção para a exportação em detrimento de todo um desenvolvimento local. Então, a CELETEC exporta, grande parte da sua produção, 97%, é para a exportação e o ônus disso, todo o prejuízo ficam aqui. Então a celulose é vendida para abastecer os países do norte, Europa, EUA principalmente para fazerem papel de luxo, para manterem esta lógica do capital, favorecendo apenas alguns grupos, enquanto os países do sul arcam com este ônus, com esta lógica’* (Relato de entrevista – C4).

Assim, a CELETEC é uma das representantes de um modelo insustentável reproduzido pelas grandes corporações que não promove o desenvolvimento, mas ao contrário, gera muitos passivos sociais e conseqüências, como o fluxo migratório, o êxodo rural, a carência de serviços básicos e muita pobreza.

Enfim, pela análise das entrevistas, constatou-se que os sentidos relacionados à questão do desenvolvimento local produzidos pelos atores entrevistados foram diferenciados e muito relacionados com as demais categorias analisadas. Para alguns atores locais, entre eles o líder empresarial, sindical e o agente do poder público, a empresa foi um alavancador e

dinamizador do desenvolvimento local propiciando a criação de uma civilização e modernização no norte do estado do Espírito Santo. Essa percepção foi apreendida de outra forma entre alguns integrantes de movimentos sócio-ambientais, que em parte, perceberam a relação da organização com o processo de desenvolvimento, mas que a consideram desvantajosa para a sociedade local, tendo em vista os custos que recaíram sobre a comunidade. Então, realmente, o desenvolvimento foi favorecido em decorrência de tal empreendimento, mas infimamente menor se for considerado o tamanho dele. Finalmente, outro grupo formado por alguns integrantes de movimentos sociais e ambientais não percebeu correlação entre a empresa e o desenvolvimento local, pois o modelo adotado pelo empreendimento é insustentável e injusto e reproduz a lógica incoerente da economia neoliberal.

#### **5.4 Imagem organizacional: a diversidade de percepções**

A quarta categoria objeto de produção de sentidos apreendida na análise das entrevistas refere-se à imagem organizacional. Este aspecto foi propositalmente situado posteriormente aos demais por apresentar forte correlação com aqueles. Em outras palavras, os sentidos produzidos pelos atores sociais em referência à percepção da organização de forma mais ampla, foi, no geral, o somatório ou a decorrência dos anteriores. Admitir isso não significa negar a existência de possíveis contradições nos discursos dos atores sociais, mas entender que a narrativa é o balanço final dos diversos discursos.

Percebeu-se que esses sentidos coexistem num contínuo de percepções no qual a empresa oscila de sócio-ambientalmente responsável à opressora, infratora e degradadora. Nesse meio existem diversas percepções relacionadas aos aspectos técnicos e legais de suas operações, a forma com que a organização vem se relacionando e interagindo com a comunidade local e com a sociedade

em geral, a própria história do empreendimento e a forma de ocupação das terras, entre outros aspectos.

Para alguns entrevistados, incluindo agentes do poder público, do meio empresarial e técnicos, a CELETEC é uma empresa ambientalmente correta e referência em práticas ambientais, tanto no âmbito industrial como no florestal. O sistema de gerenciamento ambiental mantém o controle das externalidades geradas pelas suas operações de forma eficiente e, conseqüentemente, as emissões encontram-se dentro dos parâmetros estabelecidos na lei. Tal idéia está representada nos seguintes fragmentos:

*‘Em termos técnicos, como ela tem vários controles e tem uma administração aberta com a gente em termos de informação. A qualquer momento que a gente precise, podemos ir lá. A gente fiscaliza, é claro, e eles dão a informação sempre. Eu acho que, neste contexto de uma empresa aberta, até em termos ambientais, desenvolvimento de tecnologias... Ela tem implantado certificações, toda uma política voltada’* (Relato de entrevista – C2).

*‘Ela é uma empresa que também promove o desenvolvimento sustentável e tecnológico, os plantios florestais delas demonstram isso’* (Relato de entrevista – C10).

Um desses fragmentos indica que a empresa é uma organização transparente e clara em relação aos processos industriais. Nessa direção, alguns ambientalistas entrevistados lembraram que a empresa, no passado, tinha uma postura mais fechada, uma posição mais defensiva e não procurava muito dialogar com a comunidade local. Para eles, então, houve um processo de abertura na empresa, que passou a se mostrar mais disposta a escutar os atores locais. Essa mudança comportamental pode ser apreendida também no discurso

de uma liderança empresarial que ao ser questionada sobre a forma como a empresa vem tratando a questão social e ambiental, mencionou:

*“A CELETEC está tratando a questão social e ambiental com mais profissionalismo, porque, na verdade, era um erro de concepção. A abertura foi inerente à própria CELETEC perceber que tinha um estilo errado. E também tem um detalhe. A própria CELETEC percebeu que a exigência moderna, hoje, obriga que você tenha um papel de transparência e democracia, você precisa sentar com o seu público”* (Relato de entrevista – C1).

A percepção de mudança foi apreendida também por um integrante de ONG que relatou que *“a CELETEC já entendeu que, ao longo desses anos que a gente vem interlocutando com ela..., e eles entenderam que é um legítimo direito lutar pela questão ambiental..., ela vem se relacionando legal... Ela está conversando direto com as entidades ambientalistas representadas no fórum das ONGs. Bem mais democrática, eu diria”* (Relato de entrevista – C3).

Entretanto, outro entrevistado não teve a mesma percepção quando questionado a respeito da interação do empreendimento com as organizações não governamentais e mencionou que *“a CELETEC tem um grupo de ONGs que são favoráveis. Ela quer ter um relacionamento com algumas ONGs, com aquelas que possam estar prestando serviço a ela, dando consultoria. Agora, aquelas que tenham algum questionamento, que tenham alguma posição, ela não quer relação. Não só ONGs mas movimentos sociais e outras entidades”* (Relato de entrevista – C4).

Esses fragmentos revelam um aspecto muito polêmico na dinâmica entre a organização e os vários atores. Alguns representantes de ONGs e movimentos sociais entrevistados criticam o comportamento de aproximação, diálogo e parceria com o empreendimento ou, no caso oposto, a não disposição para a

participação, justificando a própria postura ou a postura do outro com os mais variados argumentos e denúncias. É nesse ponto que parece haver uma “cisão” do que é entendido como luta pela causa ambiental.

Mas, é interessante notar que, apesar dessa dissidência se fazer sentir na aproximação da empresa como as ONGs ambientais, consolidada com a instituição de um canal de interlocução entre o empreendimento e o fórum capixaba das ONGs ambientalistas, não tendo, assim, a participação de alguns movimentos, foi indicado por um dos interlocutores, o cuidado de que essa aproximação não desmobilize nenhuma luta e causa já consolidadas. A aproximação foi efetuada, segundo o entrevistado, por entendimento da possibilidade de mudança de rumo, ou seja, a partir dessa interação acredita-se ser possível repensar e modificar alguns pontos do processo, de modo que a sociedade seja a principal beneficiária.

Um outro sentido produzido por alguns dos entrevistados, referente à imagem corporativa, é que a empresa é uma organização muito poderosa. Para alguns participantes de movimentos sociais, a organização cresce de forma ilimitada e avança, independentemente de ideologias, partidos e interesses contrariados da sociedade. Outro aspecto apreendido por esses entrevistados foi que a empresa transgride os dispositivos legais vigentes, passa por cima de condicionantes e beneficia-se obtendo autorizações, conforme os seus interesses, com a conivência de algumas pessoas da função gerencial do Estado, que usam as suas prerrogativas de atuação. Algumas dessas idéias estão presentes nos fragmentos que seguem:

*“Como grande corporação, está muito mais próxima do poder do que qualquer outra qualidade” (Relato de entrevista – C8).*

*“A empresa cresce sem limites, a empresa dita as regras, a empresa manda e desmanda no Estado ...Então, ela se arma com todos os canais e todas as instâncias de poder para estarem subsidiando todas as suas atividades. Muitas pesquisas acadêmicas hoje são pagas para isso, para dizerem os méritos e benefícios de suas atividades”* (Relato de entrevista – C4).

Para esses entrevistados, então, a forma de ocupação da terra, o uso dela para plantios comerciais de eucalipto gerou uma série de conseqüências sócio-ambientais. A apreensão dos sentidos produzidos referentes à imagem corporativa é traduzida na fala de um dos atores que, questionado sobre a percepção da atuação da organização no Espírito Santo, afirmou que *“sob o ponto de vista social e sócio ambiental é desastroso”* (Relato de entrevista – C3).

Em suma, esse capítulo revelou que os sentidos produzidos pelos diversos atores entrevistados sobre a interação da organização no campo social do Espírito Santo correlacionam-se com a natureza das atividades do empreendimento, sua implantação e o seu desenvolvimento a partir da década de 1970 e com os pressupostos valorativos e os interesses dos diversos atores sociais.

Os sentidos produzidos pelos atores referentes à relação da empresa com a terra, a forma de ocupação e o uso que a CELETEC faz dela, correlaciona-se com o significado que os entrevistados atribuem à terra. Dessa forma, são percebidos benefícios ou prejuízos decorrentes da relação da empresa com a questão agrária, gerando posicionamentos favoráveis ou contrários à atuação do empreendimento na localidade.

Na segunda categoria analisada, a questão do eucalipto, matéria-prima utilizada pelo empreendimento para a fabricação de celulose, e os plantios da empresa, os sentidos produzidos pelos atores do campo social geraram discursos

situados num continuum no qual as práticas silviculturais e de manejo florestais desenvolvidos pela CELETEC são reconhecidas por gerarem tecnologia, minimizando os impactos causados ao meio ambiente e no outro extremo por serem insuficientes, causando os plantios uma série de impactos na região.

A análise das entrevistas evidenciou também que as implicações da empresa com o processo de desenvolvimento local foram percebidas de forma diferenciada entre os entrevistados. Para alguns atores locais, entre eles, o integrante do movimento sindical, o agente do instituto de pesquisa e extensão rural e o líder empresarial, a empresa foi um alavancador e dinamizador do desenvolvimento local, propiciando a criação de uma civilização e modernização no norte do estado do Espírito Santo. Alguns participantes de movimentos sócio-ambientais perceberam a relação da organização com o processo de desenvolvimento, mas a consideraram desvantajosa para a sociedade local, tendo em vista os custos que recaíram sobre a comunidade. Ainda, outros sócio-ambientalistas entrevistados não perceberam correlação entre a empresa e o desenvolvimento local, já que o modelo adotado pelo empreendimento foi considerado insustentável e injusto, reproduzindo a lógica incoerente da economia neoliberal.

Esses sentidos correlacionaram-se com a quarta categoria analisada no trabalho, que foi a imagem organizacional. Entre os entrevistados a empresa oscila de sócio-ambientalmente responsável à opressora, infratora e degradadora. Ainda, existem outras percepções relacionadas aos aspectos técnicos e legais de suas operações, a forma com que a organização vem se relacionando e interagindo com a comunidade local e com a sociedade em geral, a própria história do empreendimento e a forma de ocupação das terras, entre outros aspectos.

Como exposto, essa diversidade de sentidos demonstra uma diversidade também de percepções e lógicas, conforme a historicidade do ator, seus interesses, seus valores e suas crenças, o que impactou na formação de suas verdades e de suas racionalidades. Essas diferenças demonstram a forma como esses atores interagem e se compreendem no campo. Alguns dos entrevistados perceberam como importante o papel do outro ator no campo social; alguns evidenciaram essa diferença, entendendo que grupos sociais diferentes têm papéis e funções diferentes na sociedade e, ainda, alguns atores ou grupos sociais, com pontos de vistas diferentes, algumas vezes tentaram legitimar a sua posição deslegitimando a do outro.

## **6 GESTÃO AMBIENTAL COMO PRÁTICA SOCIAL**

Evidenciada a diversidade de sentidos produzidos pelos diversos atores na dinâmica da organização com o campo social, verifica-se, nesta parte do trabalho, a apreensão da CELETEC em relação à sua interação e à forma como ela vindo sendo traduzida em discursos organizacionais e em práticas de gestão mais recentes. Além da análise documental foram realizadas entrevistas com três gestores da equipe de meio ambiente, um gerente de relações comunitárias e um ex-gerente participante do processo de instalação e desenvolvimento do empreendimento até meados da década de 1990. Dessa forma, abrangeu-se a percepção gerencial de toda a história da interação do empreendimento no seu campo social, já que alguns dos gerentes atuais ingressaram na empresa no início da década de 1990.

Segundo os relatórios, os documentos da empresa e as entrevistas com os gestores, existe uma preocupação ambiental na organização que antecede a implantação do empreendimento na região. Além do atendimento das exigências legais desde a época de implantação, a empresa vem desenvolvendo uma série de estudos e muitas iniciativas pioneiras de práticas de gestão ambiental.

A existência de ações e práticas comuns expressas nos discursos dos entrevistados indicam que os membros da organização desenvolvem uma prática social de gestão. De acordo com Reed (1997), o que caracteriza a gestão da organização como prática social é o fato dos componentes dessa comunidade compartilharem de modo significativo os objetivos ou problemas organizacionais e comunicá-los entre si, utilizando meios ou recursos materiais ou simbólicos para conjugar as práticas produtivas de forma a gerar um grau aceitável de coerência estrutural. Por meio da análise das entrevistas, percebe-se que a organização, além de desenvolver mecanismos para assegurar suas

atividades produtivas, desenvolve também outros meios com o intuito de gerenciar os conflitos e ter o controle sobre o ambiente.

Assim, apesar da precoce e constante preocupação manifestada em relação ao meio ambiente, as falas dos atuais gestores convergem para uma apreensão de uma mudança comportamental na qual a organização teria se tornado mais aberta e transparente na interação com o meio social. O questionamento sobre o meio ambiente adquiriu uma dimensão mais ampla, inserindo-se no discurso da responsabilidade social corporativa.

Essa narrativa e ou postura da organização é entendida aqui como uma tentativa de gerenciamento das demandas sociais, traduzido em práticas sociais de gestão que passam a considerar a diversidade de sentidos produzidos pelos diversos atores do campo social, objetivando uma atuação mais legítima.

Posto isto, este capítulo tem como objeto investigar as práticas de gestão ambiental que mediam a relação entre a organização estudada e o meio social, bem como os discursos organizacionais recentes referentes a esta interação. Dessa forma, não nos interessa aprofundar os questionamentos técnicos e financeiros do processo de gestão, bem como maiores detalhamentos de questões e parâmetros voltados para as demandas do mercado internacional, a não ser que constituam interfaces com o campo social específico.

O presente capítulo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira delas evidenciam-se a política e o discurso organizacional, partindo da apreensão de um ex-gerente da época da implantação e das duas primeiras décadas de desenvolvimento da CELETEC, centrando-se no discurso recente proferido pelos atuais gerentes entrevistados. Na parte seguinte, são analisadas algumas práticas de gestão da organização que tentam mediar a sua relação com o meio social, levando em consideração a diversidade de sentidos.

### **6.1 Política de gestão ambiental da CELETEC**

As atividades do empreendimento iniciaram-se na década de 1970, período no qual a filosofia desenvolvimentista dos planejadores públicos geralmente não contemplava a questão ambiental. Conforme Menezes (1997) e Barbieri (1997), nessa época o impacto da industrialização sobre o meio ambiente era, na maioria das vezes, desconhecido ou ignorado no processo de decisão sobre a instalação de atividades industriais.

No entanto, segundo os documentos, relatórios da organização e, ainda, os discursos dos gerentes entrevistados, a preocupação ambiental sempre esteve presente no projeto CELETEC. Essa idéia é traduzida na fala de um ex-gerente que acompanhou a instalação e o desenvolvimento do empreendimento até a década de 1990. Ao ser questionado sobre os princípios que orientavam a relação da empresa com o meio ambiente, esse entrevistado afirmou que a CELETEC foi instalada numa região absolutamente degradada pela exploração madeireira e, apesar da existência de pouca legislação apropriada disse que *“a primeira fábrica nós começamos a pensá-la a partir de 72, e a decisão de se trazer para aquela região uma fábrica obedecendo aos maiores rigores ambientais que podia existir na Suécia e nos Estados Unidos. Então, a preocupação ambiental foi muito forte”* (Relato de entrevista – G1 ).

O conteúdo desse trecho visa ainda eximir a organização das denúncias e críticas referentes à degradação da vegetação nativa para o estabelecimento dos primeiros plantios de eucalipto. Assim, ao longo do seu discurso, o ex-gerente constantemente fez referências à época em que as atividades do empreendimento foram iniciadas, citando inúmeras serrarias existentes que faziam a exploração madeireira de forma predatória na região. Para ele, a instalação do empreendimento na localidade, na verdade, ajudou a conservar e restabelecer o pouco de vegetação nativa que ainda permanecia intacta.

Esse mesmo entrevistado, questionado sobre a emergência de conflitos sócio-ambientais em decorrência da atuação do empreendimento no Espírito Santo, fez duas ponderações. A primeira delas: a polêmica criada em torno dos plantios de eucalipto resultou da falta de conhecimento sobre a espécie na época, o que originou a criação dos mitos, insinuando que o eucalipto causaria a desertificação do solo e traria inúmeras conseqüências. Segundo o ex-gerente, todos os estudos e pesquisas desenvolvidos pela empresa geraram uma sustentabilidade das práticas da empresa que pode ser comprovada nos plantios atuais. As técnicas de clonagem geraram diversificação nos plantios, o que fundamenta o discurso da monocultura, mas, ao contrário, possibilita visualizar os plantios como florestas plantadas com alta tecnologia e com enorme desenvolvimento e produtividade. O segundo ponto: os incidentes relevantes resultantes da ocupação da terra e os conseqüentes conflitos sociais foram totalmente negados. Para o entrevistado, o fato da instalação do empreendimento ter trazido *“desenvolvimento e novas formas de se enxergar a região”* gerou somente relações positivas entre a empresa e a sociedade. Nessa direção, ele ainda justifica de outra forma a propagação de alguns dos discursos contrários à organização afirmando:

*“E você tem alguns pontos, quando se fala isso são sempre os radicais. Falam que a CELETEC tomou terra, tomou terra de diversas pessoas... A CELETEC não tomou terra de ninguém, a CELETEC comprou todas as terras do Estado, de terceiros que foram lá e venderam. Então, são todas compras regulares com recibos, com escrituras, tudo adequadamente feito e registrado em cartório. Então, a falácia de que a CELETEC tomou terras, isso é só para os radicais”* (Relato de entrevista – G1).

Esse fragmento sugere a falta de credibilidade do discurso do outro ator, considerado como “radical” no campo social. É interessante indicar também que

na fala de alguns dos entrevistados aparecem menções específicas a este ator como uma das personalidades do empreendimento na época em que os conflitos foram iniciados.

O discurso organizacional recente reproduz a mesma idéia presente na narrativa do ex-gerente. Para um dos gerentes entrevistados, a CELETEC sempre tratou a questão ambiental como prioridade dentro dos conceitos atuais de desenvolvimento sustentável. Ele continua justificando que, até mesmo pelo fato do empreendimento ter sido planejado visando à exportação, originou, desde o início *“aquela visão que a questão ambiental dentro da empresa deve ser tratada a nível de outras questões ambientais em outros países. Como seria uma empresa voltada para a exportação, a questão ambiental teria que atender às demandas ambientais do exterior”* (Relato de entrevista – G2).

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

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

Powell (1991), segundo as quais esse comportamento é resultante da interpretação das organizações em busca de legitimidade nos seus campos

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

*“...é você comparar o modelo florestal, o estabelecimento que foi feito no final dos anos 60, com apoio governamental, com o dinheiro do governo e respeitando a legislação vigente na época e a consciência na época. Quer dizer, se esse modelo não é o melhor modelo, é o modelo que a gente tem no Brasil e foi utilizado por todas as empresas que foram implantadas na mesma época”* (Relato de entrevista – G5).

As interpretações dos gestores entrevistados sobre as relações conflituosas da empresa como o meio social adquiriram algumas variações de sentidos, mas a apropriação inadequada de terras e a expulsão de populações tradicionais foram veementemente negadas. As percepções dos gestores convergiram para um entendimento das implicações originadas da relação da empresa com a questão fundiária, admitindo-se ou não a latência de um conflito. Essa idéia está presente nos fragmentos de entrevistas a seguir.

*“Da atuação da empresa nós desconhecemos que exista algum tipo de conflito, mas conseguimos identificar que há conflitos de interesses. E conflitos de interesses são percebidos como sentimentos e percepções que determinado agrupamento social possa ter. Nós não podemos desconsiderar que a nossa atividade é concentradora de terras; ela tem uma questão fundiária muito forte e pode haver alguns conflitos de interesses com alguns agrupamentos sociais, religiosos e tecnocratas*

*que defendam que o sucesso, ou o bem-estar da população rural, seja na agricultura familiar. Mas isto, no meu ponto de vista, trata-se de um conflito de interesses e não é uma questão de um conflito inerente à nossa atividade”* (Relato de entrevista – G3).

*“O fundamental de tudo é daí que deriva todo o questionamento, é a questão fundiária”* (Relato de entrevista – G2).

A polêmica criada em torno dos plantios de eucalipto também é justificada de forma semelhante à do ex-gestor. Alguns grupos sociais se apropriariam dos discursos criados no passado por falta de conhecimento e os utilizam para criar agitação ou, ainda, para tentar, de alguma forma, obter benefícios.

A política de gestão da empresa, segundo os gestores entrevistados, se adapta às modernas discussões sobre sustentabilidade. Tal filosofia delineia os princípios de ação do empreendimento, visando à qualidade dos produtos e serviços com um retorno sustentável. Essa política indica um teórico compromisso com a questão ambiental, apresentado nas seguintes diretrizes:

- ♣ Fornecimento de produtos e serviços adequados e diferenciados aos clientes.
- ♣ Gestão orientada pela excelência operacional, focada em resultados com melhoria contínua.
- ♣ Uso sustentável dos recursos naturais e operações com impactos ambientais minimizados por meio de ações de prevenção e controle.
- ♣ Atendimento à legislação, normas e compromissos assumidos formalmente pela empresa.
- ♣ Relacionamento ético e comunicação transparente com as partes interessadas.

- ♣ Promoção de um ambiente de trabalho motivador, com elevados padrões de saúde e segurança.
- ♣ Pessoas capacitadas, motivadas e aptas a atuar eficazmente conforme as estratégias da empresa.
- ♣ Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que garantam inovação e competitividade.

O conteúdo dessas diretrizes foi reproduzido nas falas dos gestores entrevistados. O atendimento à legislação dos órgãos ambientais, traduzido na aquisição das licenças de operação e o cumprimento das condicionantes, confere legitimidade à atuação do empreendimento.

Para os gerentes, o compromisso da CELETEC com o desenvolvimento sustentável reflete nas práticas de manejo dos plantios de eucalipto e na preservação dos ecossistemas. Os investimentos em pesquisa, no desenvolvimento de tecnologias e na qualificação dos seus funcionários geraram diferenciação dos seus produtos, que são reconhecidos no mercado pelo alto índice de qualidade. Devido à atuação em relação aos seus plantios de eucalipto e ao processo industrial, o empreendimento adquiriu o status de *benchmarking* ambiental. Tais idéias estão presentes nos seguintes fragmentos:

*‘Hoje a CELETEC é uma referencia internacional em relação às práticas ambientais e isso o que acontece de bom? Os nossos produtos são aceitos no mundo de uma forma sem questionamento. Eles sabem que a gente está produzindo no Brasil, dentro do Espírito Santo, com programas de qualidade ambiental e sócio-ambientais. Nós estamos cumprindo até mais que a legislação’*(Relato de entrevista – G4).

*‘Os padrões da CELETEC estão entre os melhores do mundo. A gente é benchmarking com esses padrões. A gente pode operar em qualquer lugar do mundo. A gente vai muito além da legislação. Esses dados*

*estão nos relatórios ambientais, que são auditados e tal” (Relato de entrevista – G5).*

A gestão orientada para a excelência indica que as práticas ambientais adotadas na fábrica são objeto de contínuos processos de aprimoramento. Essa idéia também está presente em alguns relatórios da empresa, referindo-se ao conceito de ecoeficiência. Esse conceito sugere que as atividades industriais da empresa baseiam-se nos seguintes princípios:

- Esforço contínuo para reduzir o uso de matérias-primas, água e energia.
- Prevenção da poluição.
- Melhoria contínua dos sistemas de controle ambiental, tratamento de efluentes líquidos e destinação dos resíduos sólidos.
- Reciclagem e reutilização de água e resíduos.

Essa concepção demonstra a integração da questão ambiental com a questão econômica, tal como indicaram Hunt & Auster (1990) e Porter & Linde (1995). O conceito de ecoeficiência vem sendo utilizado no meio empresarial para sugerir a competitividade na produção e a colocação no mercado de bens ou serviços que satisfaçam às necessidades humanas, aliadas à qualidade de vida e à minimização dos impactos ambientais e do uso de recursos naturais (Schmidheiny, 1992).

Um dos gerentes entrevistados indicou que a empresa procura sempre se adequar às novas realidades e desafios. Ele mencionou o fato da recente criação de um conselho de sustentabilidade entre os acionistas da CELETEC para sugerir a importância que a questão ambiental adquiriu dentro do empreendimento.

Na CELETEC, a estrutura funcional de meio ambiente é composta pelo Comitê de Meio Ambiente que é coordenado pelo Diretor Adjunto de Meio Ambiente e Relações Corporativas e tem a participação de gerentes de meio ambiente da fábrica, florestal, corporativo, além do gerente de Sistemas de Certificação, jurídico de meio ambiente e a controladoria. As principais atribuições desse comitê são:

- a) fazer análise crítica de todos os aspectos ambientais das operações da empresa;
- b) propor ações através do Plano de Melhoria Ambiental<sup>4</sup> e acompanhar o andamento destas ações;
- d) fazer o acompanhamento da legislação ambiental;
- e) fazer a revisão da política de meio ambiente e disseminar as informações (políticas, PMA, legislação, etc.) para toda a empresa.

Foi solicitado a um dos entrevistados o organograma funcional para uma melhor visualização da estrutura de meio ambiente dentro da organização. Entretanto, tal documento, segundo um dos gestores, não se encontra disponível para o público externo.

Apesar da declarada preocupação ambiental anterior à época da implantação do empreendimento na região, as falas dos gerentes convergem também para um discurso de mudança do comportamento da organização em relação ao tratamento dado às questões ambientais e sociais. Segundo os gerentes, a antiga postura da CELETEC de evitar os questionamentos e as críticas criou um certo clima de hostilidade entre alguns setores e grupos da

---

<sup>4</sup> O Plano de Melhoria Ambiental (PMA) estabelece os objetivos, metas e projetos ambientais para cada ano. O PMA, é analisado em primeira instância pelo Fórum Tecnológico e posteriormente é aprovado pela Diretoria.

sociedade e uma percepção de distanciamento da CELETEC da realidade local. A compreensão das implicações geradas por essa postura levou a empresa a perceber a necessidade de abordar as questões de forma mais clara e transparente. Tal idéia está presente nos fragmentos de entrevistas transcritos a seguir:

*‘Hoje nós abrimos as portas. Hoje, qualquer pessoa pode conhecer a CELETEC. Ah, eu quero conhecer o topo da chaminé. Nós a levamos no topo da chaminé. Mas, no passado, não era assim, era a época...’* (Relato de entrevista – G4).

*‘Na verdade a empresa está cada vez mais atenta a estas questões, porque se estas questões não forem bem tratadas, ela pode dar uma repercussão negativa e as empresas hoje vivem de uma imagem e se você tiver uma imagem negativa você pode ter prejuízos em termos de rendimento. As exigências de mercado aumentaram e você tem que acompanhar estas exigências. Então, você tem que resolver estes conflitos’* (Relato de entrevista – G2).

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

Então, tal mudança é uma tentativa de mediação, por parte da empresa, da interação promovida com o meio no qual se situa e das demandas oriundas dele. Conforme indicou Bourdieu (1998; 2000; 2003), o funcionamento do campo social não é estável e vai sendo modificado ao longo do tempo. O processo de democratização mobilizou outros atores e a emergência e a conscientização sobre a questão ambiental tornaram aparentes as discussões sobre os impactos, sejam positivos ou negativos, mensuráveis ou imensuráveis,

ambientais, sociais ou econômicos, do empreendimento no estado do Espírito Santo modificando a lógica do campo social.

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

Os diversos atores, a partir de seu *habitus* (Bourdieu, 1998; 2000; 2003), que funciona como uma matriz de percepções e condiciona a o que será entendido como causa ambiental, apreenderam a relação da empresa com o seu meio de forma específica produzindo variados sentidos. E esses atores tentam impor a sua visão conforme os seus interesses e referenciais determinados pelas posições que ocupam no mesmo mundo que pretendem transformar ou conservar.

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

Em suma, essa diversidade de sentidos produzidos pelos variados atores passou a ser considerada e, em certa medida, trabalhada e traduzida em novas formas de relacionamento, práticas de gestão e discursos organizacionais que sejam mais reconhecidos entre os participantes do campo social. Essas asserções corroboram com Reed (1997), que compreende a gestão como uma prática social, na medida em que ela visa mobilizar os recursos materiais e simbólicos

para a manutenção e reestruturação dos sistemas de relações sociais dos quais os gestores e a organização fazem parte. A gestão é ainda entendida, como indicou Reed (1997), como produto da dinâmica do campo social ao mesmo tempo em que a organização a utiliza para transformar e moldar a realidade na qual está inserida.

## **6.2 A lógica da responsabilidade social e da sustentabilidade ambiental**

Um ponto analisado observado na fala dos gerentes entrevistados foi o discurso em relação à questão ambiental. Aqui, o discurso, conforme as indicações de Spink & Frezza (2000), não se encontra descolado da prática social, embora, muitas vezes, no âmbito organizacional, o discurso divirja da prática. O discurso é entendido como uma prática social em si conforme indicaram Grant, Keenoy & Oswinck (2001), porque ele é o meio pelo qual os membros da organização tentam criar uma realidade, coerente que sustente as suas apreensões da realidade objetivando uma melhor adaptação da organização ao ambiente.

Segundo a análise das entrevistas, o discurso organizacional atual da sustentabilidade insere-se num discurso mais amplo, que é o da responsabilidade social corporativa. Essa concepção pode ser visualizada, por exemplo, quando o gerente de relações comunitárias, questionado sobre os impactos que a CELETEC causa no meio, disse que eles são minimizados e compensados muito além do que é exigido legalmente, pois, para a empresa, a sustentabilidade, parte da filosofia da empresa, é alcançada por meio de iniciativas conjuntas da sociedade que propiciem melhorias de qualidade de vida. Tal idéia está contida no fragmento abaixo:

*‘Pelo próprio compromisso, pela própria visão de responsabilidade social da empresa, acreditamos que isto é feito em escala muito maior do que é exigido pelas condicionantes. E, nesse momento, a CELETEC*

*utiliza todo um leque de ações que são demandadas principalmente pela nossa gerência para tentar atuar junto ao poder público para tentar o atingimento do bem-estar e a cidadania. Coisa que hoje está comprovadamente percebido que é impossível de ser atingido com iniciativas únicas da sociedade como um todo ou de empresas. Eu diria que a grande união de esforços é que leva ao atingimento de um patamar de sustentabilidade, mais no curto prazo, mas atuante” (Relato de entrevista – G3).*

Um aspecto fundamental que permeia este discurso é o fato do empreendimento estar localizado próximo a regiões carentes. Para outro gerente entrevistado, essas comunidades foram crescendo e chegando perto da CELETEC e o contraste criado entre a coexistência de uma das maiores produtoras de celulose do mundo e as populações necessitadas evidenciou a urgência de efetivação de esforços conjuntos para a reversão dessa desigualdade.

Essa concepção é compartilhada com um outro gestor que acrescenta que o maior problema ambiental do mundo é causado pela pobreza, a falta de saneamento, a falta de serviços básicos, a falta de educação, etc. Para ele, quanto mais pobre o país e a região, maiores são os problemas ambientais e menor a conscientização ambiental. Assim, o fato da CELETEC atuar naquela região criando uma cadeia de valor, investindo direta ou indiretamente, tem um efeito importantíssimo no meio ambiente que vai desde a conscientização até realmente a melhorias físicas no ecossistema.

O discurso da união de esforços e dos trabalhos conjuntos revela uma outra questão evidenciada na fala dos gerentes. Para eles, a CELETEC não pode e não deve substituir o papel do Estado de principal responsável da promoção de índices de qualidade de vida satisfatória, ou, conforme alguns gestores, a empresa não pode ser assistencialista. A apreensão da indissociabilidade entre a questão ambiental e a social e ainda a percepção da responsabilidade e da necessidade de intermediação nesse processo de maneira não assistencialista têm

guiado a empresa a desenvolver uma linha de ação trabalhando o social e o ambiental de forma conjunta. Tal idéia pode ser observada no seguinte depoimento:

*“A questão básica é que você tem hoje no país, a distribuição de renda e a questão social é muito fraca. Teríamos que ter uma mudança radical. A empresa acha que uma forma de se resolver isto é através da educação. Então nós temos dado prioridades na questão social. O apoio a comunidade é baseado principalmente em educação”* (Relato de entrevista – G2).

Assim, o discurso organizacional recente insere a sustentabilidade numa perspectiva mais ampla, a da responsabilidade social. A ação da empresa no meio social passou a priorizar projetos voltados para a educação, por considerá-los elementos-chave na construção da cidadania que é o que possibilitará o desenvolvimento sustentável das comunidades.

### **6.3 As práticas de gestão sócio-ambientais da CELETEC**

Evidenciados os discursos e a política da CELETEC em relação à questão ambiental, são apresentadas aqui, em dois momentos, algumas práticas de gestão que visam mediar a relação da empresa com o meio ao qual pertence. No primeiro deles, são evidenciadas as práticas de gestão utilizadas para a manutenção do status da CELETEC, como *benchmarking* de práticas ambientais assegurando a sua competitividade e ainda para rebater as críticas que a empresa vem recebendo, seja no âmbito industrial ou florestal. Posteriormente, é analisada a postura da empresa de aproximação com os vários segmentos da sociedade para a efetivação do comportamento de abertura e transparência e, conseqüentemente, a melhoria de sua imagem e das suas atividades entre os atores do seu campo social.

### **6.3.1 A certificação ambiental e a busca da ecoeficiência**

A CELETEC é certificada pela ISO 14001 desde 1999 nas suas operações florestais, industriais e comerciais. Essa certificação informa que o empreendimento realiza avaliações sistemáticas de sua gestão ambiental e possui uma política interna formalizada para o meio ambiente. Para os gestores, o fato de a empresa ter essa certificação representa conformidade das práticas de gestão com as demandas ambientais e é sinônimo de uma relação harmoniosa com o meio ambiente. Essa idéia é traduzida na fala de um dos gerentes que quando questionado sobre esse aspecto, afirmou:

*‘Na questão ambiental, a Empresa, ela tem a certificação ISO 14001 e só tem ISO 14001 quem tem o ambiente com a gestão integrada e adequada com a questão ambiental’ (Relato de entrevista – G2).*

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

O capítulo anterior evidenciou que tais práticas foram percebidas de maneira diferenciada pelos diversos entrevistados. Alguns atores sociais as perceberam como exemplos positivos que servem de referência para o setor produtivo, já outros entrevistados as consideraram como suficientes para a minimização dos impactos causados pela empresa e, ainda, entre alguns atores tais práticas não constituíram elemento central na produção de sentidos.

A empresa vem tentando reforçar e consolidar o seu status de *benchmarking* e referência de práticas ambientais baseadas em critérios de sustentabilidade e competitividade, seguindo a filosofia da ecoeficiência. A

CELETEC faz uso dessas práticas ainda para rebater as críticas que recebe em referências aos impactos que as suas atividades causam ao meio ambiente. Assim, são apresentadas inicialmente as práticas específicas ao processo industrial de fabricação de celulose e, posteriormente, as referentes ao plantio e manejo do eucalipto.

O processo industrial da CELETEC consiste na transformação da madeira de eucalipto em material fibroso, que é denominado pasta, polpa ou celulose industrial. Este aspecto não gerou interessante produção de sentidos diversificados entre os entrevistados. Isso pode ser explicado, talvez, pelo fato do empreendimento já vir, ao longo do tempo, efetuando maiores controles sobre o processo produtivo e vir alcançando resultados efetivos e visíveis ou, por outro lado, talvez ainda o entrevistado tenha julgado mais pertinente centrar-se em outras discussões por ele consideradas mais relevantes.

Algumas apreensões sobre o processo produtivo da CELETEC, suas práticas de gestão e os impactos do processo industrial foram relacionadas no capítulo anterior, nas categorias referentes à imagem organizacional e na relação da empresa com o processo de desenvolvimento. As práticas industriais da CELETEC em relação ao meio ambiente foram consideradas uma referência de gestão para alguns dos entrevistados; já entre outros atores, foram percebidas como suficientes para um controle desejável. Ainda houve aqueles entrevistados que não mencionara o aspecto industrial especificamente.

No geral, as referências aos impactos do processo produtivo da CELETEC foram o grande volume de água necessário no processo da fabricação de celulose e os efluentes gerados pelo processo de fabricação. O impacto mais lembrado foi o odor gerado na fabricação da celulose, decorrente do uso de enxofre no processo.



Em suma, a CELETEC tem feito um controle operacional visando estabelecimento de processos de menor impacto, menor consumo de recursos hídricos, verificação da redução de desperdícios e das perdas. Além do atendimento à legislação pertinente, esta postura é fundamental para a manutenção da sua posição no mercado internacional. Um impacto de difícil controle, que é a questão do odor, vem sendo monitorado mais intensamente e obtido resultados satisfatórios. Tal controle é fundamental para a diminuição da sensação de desconforto causada pelo forte odor no entorno da fábrica, diminuindo a percepção de possíveis impactos causados pelo empreendimento.

A questão do eucalipto e de seus plantios gerou uma produção de sentidos diversificados entre os atores do campo social. As práticas da empresa em relação ao plantio e manejo dessa espécie também foram considerados, por alguns dos entrevistados, como exemplos positivos. Mas, diferentemente do que aconteceu em relação às práticas industriais, aqui, alguns dos entrevistados manifestaram um descrédito em relação às pesquisas e práticas da empresa. Para alguns dos entrevistados, a questão do eucalipto insere-se ainda numa discussão muito maior que é a da função social da terra. O uso do solo pelo empreendimento gera, assim, inúmeras implicações para a sociedade.

As críticas iniciais sobre a sustentabilidade dessa espécie levaram a Empresa a concentrar esforços no desenvolvimento de técnicas florestais próprias, como o melhoramento genético e o desenvolvimento de clones mais adaptáveis às condições das regiões onde o eucalipto seria plantado.

Para minimizar o impacto ambiental do cultivo da espécie a CELETEC vem desenvolvendo práticas de manejo florestal aplicando um conjunto de práticas agronômicas/silviculturais. Entre elas estão o monitoramento de insetos e pragas, o plantio em mosaico, alternando eucalipto com plantas nativas e a manutenção de sub-bosques.

As reservas nativas próximas das áreas de eucalipto, segundo os relatórios da empresa, em percentual maior do que determina a legislação, servem também para melhorar o equilíbrio de todo o complexo, inclusive da própria reserva produtora. A existência dessas reservas nativas em extensão superior ao que é exigido por lei foi usado para reforçar a importância da empresa em termos de conservação na natureza. Um dos gestores entrevistados comparou o percentual da mata atlântica existente no estado do Espírito Santo com a extensão dos plantios de reservas que a empresa estabeleceu, para expressar tal idéia.

*“Em termos ambientais, basta dizer que a empresa hoje detém cerca de 115 mil hectares de nativos. Nessas reservas boa parte delas são vegetação de mata atlântica, tem áreas de restinga, tem áreas de outros tipos de vegetação que são importantes para o ecossistema, para a qualidade de água. Então, hoje, nós temos cerca de 35% de reservas em relação às propriedades. Se você pegar o Estado, que tem cerca de 8 a 10 por cento no máximo de reserva nativa, a empresa detém, no mínimo, 3 vezes mais. O que a gente pode dizer o seguinte, se não tivesse a empresa no local, provavelmente, os 115 mil hectares, talvez tivessem bem menos hectares. Então, a força da empresa na questão ambiental em termos de conservação da natureza e preservação é inegável”* (Relato de entrevista – G2).

Segundo os gerentes, as práticas em relação aos plantios de eucalipto incluem a seleção de áreas mais adequadas para o plantio dessa espécie, o manejo de resíduos da colheita, o preparo do terreno para novos plantios, as adubações para atender às demandas nutricionais das plantas e melhorar as propriedades do solo, o dimensionamento adequado de equipamentos e o planejamento de operações visando ao controle de processos erosivos e de compactação do solo, a manutenção da água das chuvas na área de plantio, evitando perdas superficiais ou a contaminação dos cursos d'água, e o favorecimento da ciclagem de nutrientes e matéria orgânica.

A CELETEC vem rebatendo as críticas atuais em relação aos seus plantios com conclusões dos seus projetos de monitoramento. Num deles estabeleceu parceria com renomados institutos de pesquisas e universidades do Brasil e do exterior para desenvolver estudos integrados dos principais componentes ambientais – clima, solo, recursos hídrico e biodiversidade – e na análise de suas inter-relações. A partir dos resultados, a empresa tem sustentado que as suas práticas asseguram a manutenção ou a melhoria da condição natural do solo, além de contribuir de maneira eficaz na preservação da biodiversidade e dos recursos hídricos.

Segundo a empresa, os princípios que norteiam as suas atividades florestais são:

- } uso exclusivo de madeira de eucalipto plantado para a produção de celulose e madeira serrada;
- } competitividade florestal baseada em critérios de sustentabilidade;
- } manutenção da biodiversidade;
- } conservação do solo;
- } proteção de recursos hídricos;
- } sustentabilidade econômica e social.

Ela vem tentando também nortear os seus plantios de eucalipto com a idéia de progresso social e econômico realizado em harmonia com a natureza. Além do desenvolvimento de pesquisas, aprimoramento de técnicas e práticas ambientais e os constantes monitoramentos, a CELETEC desenvolveu um plano de comunicação para fortalecer a imagem de sua matéria-prima, o eucalipto. Esse ponto será discutido mais adiante.

### **6.3.2 Marketing sócio-ambiental e as relações com os *stakeholders***

Como já foi ressaltado, a instalação e o desenvolvimento do empreendimento durante os governos militares e a postura da CELETEC durante tal período geraram um clima de rejeição à sua imagem pela sociedade local. Segundo Moreira (1992), foi a partir desta época que a CELETEC percebeu a necessidade de construir uma nova imagem de empresa promotora do desenvolvimento econômico e social na região e passou a adotar uma política mais agressiva de marketing, tanto do ponto de vista interno quanto externo.

Entre as estratégias utilizadas para a demonstração e a consolidação de uma imagem de empresa comprometida com o social e o ambiental, a CELETEC passou a fazer maiores investimentos sociais na sua área de atuação direta e a fazer parte de diversos fóruns e entidades que discutem a inter-relação das organizações e o meio ambiente. Entre algumas iniciativas que ilustram essa idéia podemos destacar que a CELETEC foi uma das primeiras empresas brasileiras a assinar a “Carta de Princípios sobre o Desenvolvimento Sustentável”, da Câmara do Comércio Internacional; tornou-se membro do comitê executivo do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), da Federação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), entre outros, permanecendo até os dias atuais.

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

Assim, a percepção da necessidade de reversão de sua imagem de empresa fechada e arrogante induziu a uma mudança de comportamento, na qual a CELETEC estaria disposta a lidar com as questões sociais e ambientais de forma mais aberta e transparente e a estar mais próxima da sociedade local, visando assim solidificar o discurso da sustentabilidade de suas operações. Além disso, as controvérsias geradas pela própria natureza de suas atividades, que usam insumos de plantios comerciais e que demandam grandes quantidades de terras, vêm direcionando a CELETEC para o desenvolvimento de estratégias e ações para demonstrar a sua atuação responsável e comprometida com a sociedade, em detrimento dos discursos propagados pelos grupos sociais que ela classifica como “radicais”.

As entrevistas com os atores do campo social demonstraram ainda uma diversidade de sentidos produzidos na interação da organização com o meio local. Alguns dos entrevistados apreenderam tal mudança comportamental de forma positiva e já evidenciaram algumas das ações e práticas que a organização estabeleceu recentemente. Algumas dessas iniciativas são apresentadas a seguir.

Preocupada com o que a empresa chama de propagação de mitos criados no passado, com os discursos contrários e com as repercussões que isso cria para a sua imagem na sociedade e no mercado, a CELETEC, além dos investimentos em pesquisas e o desenvolvimento de parcerias com institutos de pesquisas renomados, vem desenvolvendo campanhas de comunicação para informar e envolver a comunidade com o eucalipto.

A CELETEC vem também participando mais ativamente de eventos e seminários, para divulgar a mensagem de que "o eucalipto é uma árvore sustentável, econômica, ambiental e socialmente". As justificativas divulgadas pela empresa são de que o eucalipto é uma espécie que:

- reduz a pressão sobre a mata nativa e protege sua fauna;

- recupera solos exauridos pelo cultivo e queimadas e controla a erosão;
- mantém a cobertura do solo pela deposição dos resíduos florestais;
- contribui para regular o fluxo e a qualidade dos recursos hídricos;
- estabiliza o solo, promovendo a retenção de água;
- absorve grande quantidade de CO<sub>2</sub> da atmosfera, diminuindo a poluição e o calor e combatendo o efeito estufa;
- produz mais sem prejuízo à natureza;
- fornece matéria-prima para produtos indispensáveis em nossas vidas;
- é uma fonte de riquezas econômicas e sociais;
- gera empregos e mantém o homem no campo.

No ano de 2000, a empresa lançou o livreto "Eucalipto - uma árvore amiga da natureza", que foi distribuído em escolas, entre os produtores rurais, profissionais liberais e organizações não-governamentais (ONGs). A publicação trabalhou a mensagem do uso da madeira como uma alternativa ecologicamente correta para manter o progresso e o bem-estar da comunidade, informando sobre a utilização comercial dessa espécie e o uso dela pela empresa; também apresentou respostas para infundamentar os chamados mitos sobre o eucalipto. Essas idéias vêm sendo trabalhadas também no site da empresa.

A CELETEC vem desenvolvendo uma série de iniciativas de aproximação com a comunidade local, buscando ter acesso à percepção da comunidade do seu entorno para identificar e responder às preocupações e dúvidas desses grupos sobre a atuação e os procedimentos da empresa e, ainda, para estabelecer parcerias e melhorar a sua imagem. Ela tem investido também em projetos de educação, o que foi definido como o seu foco institucional de investimentos sociais.

Uma das estratégias de aproximação foi o estabelecimento de um canal de comunicação direcionado especificamente para pequenos proprietários rurais e moradores das regiões situadas nos limites de seus plantios de eucalipto e reservas nativas. Nesse programa ocorrem visitas à empresa ou ida de técnicos da CELETEC às comunidades, oportunidade em assuntos de interesse comum são expostos e debatidos. Por meio dele, as populações do entorno do empreendimento conhecem as instalações e atividades da empresa, são informadas da importância dela para a região que habitam, tornam-se mais atentas à presença física da CELETEC e passam até mesmo a contribuir, avisando quando há princípios de incêndio ou outras atividades que possam ameaçar os plantios de eucalipto.

Ainda em relação ao contato com grupos de populações, a Empresa, além de ter estabelecido um acordo com algumas tribos indígenas, conta com um funcionário específico que atua diretamente, consolidando a aproximação e, segundo ela, atendendo às demandas desse grupo específico

O estabelecimento de visitas a fábrica também foi outro mecanismo utilizado. Durante os últimos anos, a Empresa vem recebendo grupos de estudantes, de associações, representantes de ONGs e das comunidades, clientes, jornalistas, entre outros. Durante o ano de 2003, aproximadamente 9.000 pessoas conheceram as instalações do empreendimento e destas, mais de 60 por cento eram estudantes. Os visitantes passam pelas várias etapas do complexo da CELETEC, conhecendo os canteiros de produção de mudas, a fábrica e o porto onde a produção é exportada e ainda assistem a um filme institucional.

Outra ação mais recente de aproximação para o diálogo foi o estabelecimento, no ano de 2003, de um canal de comunicação regular com o Fórum Capixaba de ONGs Ambientalistas. Nos encontros, a CELETEC mostrou-se aberta a discutir os questionamentos referentes à sua atuação e os reflexos sobre o meio ambiente, assumindo a co-responsabilidade nas

dificuldades de diálogo do passado e na integração governo/empresas/sociedade civil. Durante as reuniões, os participantes levantaram alguns pontos e, posteriormente, foram definidos temas de interesse e estabelecida uma agenda de trabalho. Um dos pontos convergentes e que guiará trabalhos conjuntos refere-se à recuperação e a conservação da Mata Atlântica.

Outra estratégia utilizada pela CELETEC é divulgar as ações da empresa no campo ambiental, econômico e social. Desde 1997, ela vem publicando relatórios sócio-ambientais informando as suas ações e incluindo objetivos e metas sócio-ambientais para o ano seguinte. No relatório de 2003, foi incorporada a verificação de uma terceira parte para dar maior credibilidade as informações disponibilizadas. Tal material é distribuído a bibliotecas, institutos e centro de pesquisas.

Outra iniciativa, que também visa a comunicação da empresa com alguns públicos alvos foi a criação de um projeto para resgatar de maneira estruturada os principais eventos e contribuições da empresa ao longo de sua história, por meio da pesquisa documental e dos depoimentos dos principais protagonistas.

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

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo estudar o processo de interação entre organização e meio ambiente promovido por uma empresa do setor de celulose, considerando a diversidade de sentidos produzidos por diferentes atores locais (lideranças políticas, ambientais, empresariais, sindicais e sociais) em torno deste processo, bem como as práticas de gestão sócio-ambientais utilizadas pela organização.

Para tanto, foi levado em consideração, a partir da análise teórica do trabalho, que a percepção das externalidades negativas do processo de desenvolvimento gerou a constatação da insustentabilidade do projeto modernista, o que questionou e redefiniu as atividades humanas em relação ao meio ambiente. A discussão sobre a intervenção antrópica na biosfera passou a ser entendida como uma questão que transcende os limites dos estados nacionais, tomando a forma de um movimento transnacional que tenta estabelecer uma governança ambiental global. A evidenciação da temática e a maior consciência ambiental geraram implicações no ambiente organizacional, pressionando e condicionando mudanças do comportamento das entidades participantes em relação ao ambiente no qual estão inseridas. No âmbito dos estudos sobre gestão e organizações surgiram diversos trabalhos com as mais variadas abordagens teórico-metodológicas, apontando a necessidade de reformulação do comportamento das organizações e sugerindo práticas e modelos que inserem considerações ambientais no processo de gestão.

O ponto central da análise teórica foi a consideração da questão ambiental no âmbito local. Nesse locus, embora a concepção de meio ambiente enseje certas idéias comuns, ela se encontra extremamente vinculada às próprias especificidades locais, o que lhe confere uma elevada carga de pressupostos

valorativos e de interesses específicos, gerando uma diversidade de significados para os atores sociais.

Os resultados da abordagem empírica da pesquisa sobre a interação de uma organização produtora de celulose, aqui denominada de CELETEC, no campo social específico do Espírito Santo, corroboraram com essas indicações, demonstrando e confirmando uma diversidade de sentidos produzidos pelos atores entrevistados. As divergências ocorridas entre indivíduos e grupos resultaram de aspectos temporais e relacionais do espaço social em questão.

O breve resgate histórico do processo de industrialização e do desenvolvimento do empreendimento ajudou a contextualizar e a compreender melhor a dinâmica atual e alguns dos sentidos produzidos pelos atores entrevistados. A análise dos consensos e conflitos socialmente construídos em torno desses sentidos revelou a estreita vinculação entre aspectos ideológicos, interesses e a questão ambiental, o que tornou a racionalidade individual coletivamente irracional ou vice-versa. A natureza das atividades da CELETEC, demandando grandes quantidades de insumos naturais advindos de plantios comerciais de eucalipto e exigindo a propriedade de consideráveis extensões de terra e mesmo o processo de instalação e desenvolvimento do empreendimento na região geraram inúmeras controvérsias, interferindo significativamente na produção dos sentidos.

Essa conclusão não significa negar a existência de impactos reais e mensuráveis que o empreendimento causa ao meio, mas que a compreensão sobre os riscos coletivos ocorre também de maneira diferenciada conforme os valores e interesses dos diversos atores. Ainda, o estabelecimento da “verdade (s)” ou a própria ciência está condicionada à variadas lógicas senão a ambiental.

Assim, na pesquisa, alguns atores locais perceberam benefícios sociais, ambientais e econômicos advindos da atuação do empreendimento na região e

apreenderam a forma de atuação da CELETEC como legítima. Outros entrevistados admitiram a influência da empresa na localidade e reconheceram a minimização dos impactos gerados pela empresa por meio da adoção de tecnologias e diversas práticas. Ainda dentre os entrevistados, existiram aqueles que consideraram totalmente ilegítima a forma como a empresa atuou e atua na região. Aqui, algumas vezes, o que foi percebido como benefício para alguns dos entrevistados foi compreendido de maneira diferenciada por outros, da mesma forma que alguns pontos considerados negativos por alguns dos atores foram apreendidas de forma positiva por outros.

Entre o próprio movimento ambiental existiu uma apreensão diversificada em relação ao questionamento da relação da empresa com o meio ambiente. De maneira geral, os diversos atores tentaram legitimar os seus discursos deslegitimando os dos demais atores presentes no campo social. Nesse processo aparecem, de ambos os lados, referências a estudos e pesquisas, indicações de interesses implícitos que alimentam a narrativa contrária, acusações de que outros atores estariam agindo de má fé e teriam comportamentos antiéticos.

Com efeito, a forma como os atores apreenderam a relação da empresa com o processo de desenvolvimento local, a ocupação e o uso do solo pela CELETEC e a questão da monocultura de eucalipto utilizada pelo empreendimento encontram-se intimamente correlacionadas com a imagem final que os entrevistados fizeram da organização em estudo. Os gestores da organização, por sua vez, também produziram sentidos em torno da atuação da empresa, justificando os discursos e comportamentos contrários à organização.

A produção dos sentidos foi uma das formas pela qual os atores compreenderam e tentaram lidar com a realidade na qual estão inseridos. As escolhas foram tidas como racionais para os atores porque assim eles as

perceberam. Os comportamentos e convicções dos atores foram inspirados em suas próprias razões, embora essas possam até mesmo ser falsas. Admitir isso não significa que o trabalho concorde que qualquer comportamento ou convicção é justificável, mas que a razão e o simbolismo são funções do contexto social, não cabendo ao pesquisador imprimir a eles juízos de valor.

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

A utilização de alguns pressupostos da teoria do campo social de Pierre Bourdieu auxiliou a visualização da dinâmica do campo, compreendendo o seu funcionamento e as suas diferentes lógicas ao longo da história do empreendimento. Verificou-se então, que campo não é uma estrutura estática e autônoma, mas, ao contrário, ele foi sendo influenciado ao longo do tempo por outros campos, como o político, o econômico, o científico e o organizacional, entre outros. Merece destaque o processo de democratização abrindo o debate ao público e ampliando a discussão para além do binômio Estado x Empresa.

Concomitantemente, alguns mecanismos, como a audiência pública, formalizaram instrumentos de participação da população no processo de avaliação ambiental dos empreendimentos potencialmente causadores de degradação ambiental. Esses novos espaços, conforme desmonstrado no trabalho, se transformaram em arenas nas quais se manifestaram conflitos de interesses. Ainda foi lembrado por alguns dos entrevistados que, dada a capacidade final de influenciar o “processo de funcionamento” das organizações, os novos

instrumentos da política ambiental do país configuram-se também como uma arena de disputas políticas.

Essa percepção foi evidenciada por vários entrevistados. Para os atores que se manifestaram claramente contrários à atuação do empreendimento, a CELETEC se beneficia do seu poder advindo de grande corporação constituindo lobbies, cooptando grupos e instituições para influenciar o processo ao seu favor. Entre outros entrevistados, a empresa estaria, muitas vezes, sujeita a políticos e grupos sociais que utilizam esses instrumentos de acordo com interesses próprios, visando obter benefícios particulares.

Entendidas a dinâmica atual e a produção de sentidos pelos atores do campo em análise em referência à organização, no segundo momento, o trabalho propôs analisar quais práticas e discursos a CELETEC vem utilizando para mediar essa relação. Para isso, foi proposto, conforme a sociologia da gestão de Mike Reed (1997), o entendimento da gestão como uma prática social. A gestão ambiental derivou então da apreensão organizacional sobre os sentidos e significados proeminentes no campo social.

Como empresa que destina grande parte da sua produção para o mercado internacional, a CELETEC veio, ao longo da sua história, desenvolvendo uma série de técnicas e práticas ambientais e adotando outras reconhecidas e exigidas neste campo. O investimento em pesquisas e desenvolvimento de tecnologias conferiu ao seu produto diferenciação em custo e qualidade e reconhecimento no mercado internacional.

Contudo, embora os documentos e os discursos dos gestores da CELETEC tenham indicado uma preocupação com a questão ambiental desde a sua implantação, a análise atual indicou uma reformulação de algumas posturas e práticas. Essa mudança de comportamento resultou da própria apreensão, pela CELETEC, das possíveis implicações que a sua atuação no meio social pode

gerar no seu negócio. A organização estaria tratando as questões ambiental e social de forma mais aberta e transparente. Um ponto relevante neste aspecto é a constatação da indissociabilidade entre a questão ambiental e a social.

No plano teórico, isso foi traduzido pela CELETEC na inserção dos discursos da ecoeficiência e da sustentabilidade no contexto mais amplo, que é o da responsabilidade social corporativa. Essa narrativa foi representada também em práticas de gestão que tentam abordá-las conjuntamente. Os próprios discursos foram considerados como práticas de gestão, embora, no âmbito organizacional, muitas vezes o discurso divirja da prática.

Na gestão analisada como prática social, os discursos e as práticas de gestão são uma resposta mais próxima da ótima dentro das limitações geradas pelas lógicas e contradições do campo. A pesquisa revelou que a CELETEC vem desenvolvendo práticas para manter e melhorar o seu processo produtivo, para consolidar sua imagem de empresa responsável como o meio social e ambiental, aberta e disposta a dialogar sobre essas questões. Então, ao mesmo tempo em que as novas posturas e práticas são construídas a partir da dinâmica estabelecida entre a empresa e o meio, elas tentam modificar também a estrutura social. Portanto, pôde-se constatar conexões existentes entre um determinado contexto social e a estrutura e o comportamento de uma organização com relação a meio sócio-ambiental.

Acredita-se que o presente trabalho, ao tomar como referência epistemológica os fundamentos da abordagem interpretativa, diferenciou-se dos diversos estudos organizacionais que procuram explicar o processo de gestão ambiental e a relação entre organizações e meio ambiente. Para tanto, ele considerou as contribuições advindas de alguns dos trabalhos que sugerem a adoção de modelos e práticas sob uma perspectiva primordialmente técnica, aliadas às advindas dos estudos que indicaram a adoção de comportamentos

ambientais similares reconhecidos e legitimados entre os participantes do campo tendo em vista as pressões institucionais. Nessa dissertação foram incorporadas também a dimensão simbólica e política do processo de gestão ambiental. O quadro teórico do trabalho tornou possível a integração dos níveis de análise organizacional, institucional e comportamental, abandonando-se os pressupostos positivistas-funcionalistas presentes em muitas pesquisas sobre gestão ambiental.

Não obstante, esta investigação apresenta algumas limitações. Embora alguns dos atores entrevistados tenham produzido sentidos referentes ao impacto da empresa sobre determinados grupos sociais, como a população indígena, descendentes de escravos e agricultores, não foi possível verificar a apreensão específica destes grupos. Tal fato, revelou ainda, um aspecto curioso que demonstra a complexidade da temática. Mesmo tendo sido realizados acordos entre a empresa e algumas dessas populações, existem controvérsias que não foram discutidas nesse trabalho, como por exemplo, o fato de que para alguns dos entrevistados, essas populações foram forçadas a aceitar a convenção, ao passo que, para outros entrevistados, essas populações são usadas por determinados grupos para alimentar os discursos contrários à empresa.

De forma semelhante, a abordagem metodológica de investigação suscita que os seus resultados são sempre interpretações das interpretações. Isso quer dizer que certas facetas do real podem ser percebidas como importantes, algumas como marginais ou acessórias, enquanto outras podem nem ser percebidas pelo pesquisador. Essas constatações sugerem a impossibilidade de superação dos valores do próprio pesquisador na sua relação com o objeto de estudo, constitutivo de uma realidade mais ampla.

Outro aspecto importante que merece ser destacado é o de que os resultados deste trabalho referem-se a este caso específico, não podendo ser objeto de generalizações para outras realidades diferentes desta.

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

- um estudo analisando e comparando as práticas de gestão de diferentes empresas produtoras de celulose no país;
- um estudo considerando também a produção dos sentidos de outros funcionários da organização além dos gestores.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, A.; COSTA, V. Por uma sociologia dos conflitos ambientais no Brasil. In: ENCONTRO DO GRUPO MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO DA CLACSO, 2000, Rio de Janeiro. **Trabalhos...** Disponível em: <<http://168.96.200.17/ar/libros/ecologia/alonso.pdf>>. Acessado em: 15 jan. 2004.

ANDRADE, J.C.S. **Conflito, cooperação e convenções**: a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais. 2000. 420p. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal da Bahia, Salvador.

ARENTI, E.J. Descentralização e meio Ambiente. **Gestão e Desenvolvimento**, Bragança Paulista, v.3, n.1, p.109-132, jan./jun. 1998.

BACHA, C.J.C. O uso sustentável de florestas: o caso Klabin. In: LOPES, I.V. et al. (Org.). **Gestão ambiental no Brasil**: experiência e sucesso. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000. 408p.

BANSAL, P, PENNER, W. Interpretations of Institutions: the case of recycled newsprint. In: HOFFMAN; A.J. VENTRECA; M.J. (Ed.). **Organizations, policy and the natural environment**: Stanford: Institutional and Strategic Perspectives/Stanford University. Disponível em <<http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ford/confer/opne/chapt13.htm>>. Acesso em: 15 out. 2001.

BANSAL, P., ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.717-737, Aug. 2000.

BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e meio ambiente**: as estratégias de mudança da agenda 21. Petrópolis: Vozes, 1997. 158p.

BECK, U. A reinvenção da política: rumo a uma teoria de modernização reflexiva. In: GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização, política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994. 229p.

BOGDAN, R.C; BIKKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994. 336p.

- BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 2.ed. Campinas: Papirus, 1996. 232p.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 3.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998. 316p.
- BOURDIEU, P. **O campo econômico**. Campinas: Papirus, 2000. 119p.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. 372p.
- BURREL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. New Hampshire: Heinemann, 1979. 432p.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1997. 444p.
- CARVALHO, I. **A invenção ecológica**: narrativas e trajetórias da educação ambiental no Brasil. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 2001. 230p.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL /CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA/SERVIÇO BRASILEIRO DA APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa gestão ambiental na indústria brasileira**. Rio de Janeiro/Brasília, 1998.
- COELHO, V.P. **Mediadores técnicos, tecnociência na agricultura e a definição legítima da problemática ambiental no campo tecnocientífico**. 2001. 129p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- CORDANO, M.; HANSON, F.I. Pollution reduction preferences of U.S. environmental managers: applying ajzen' s theory of planned behavior **Academy of Management Journal**, v.43. n.4, p.627-641, Aug. 2000.
- CORREA, L.B.C.G.A. **Comércio e meio ambiente**: atuação diplomática brasileira em relação ao selo verde. Brasília: Instituto Rio Branco, 1998.
- COSTA, H.S.M., BRAGA, T.M. **Entre a conciliação e o conflito**: dilemas para o planejamento e a gestão urbana e ambiental. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 10., **Anais...** Disponível em <<http://www.cedeplar.ufmg.br/diamantina2002/textos/D61.PDF>>. Acesso em 15 jan. 2004.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994. 515p.

CUNHA, I. Gerenciamento de riscos e negociação ambiental em área portuária. In: ENCONTRO DA ANPPAS. Disponível em <[http://www.anppas.org.br/gt/sustentabilidade\\_risco/Icaro%20Cunha.pdf](http://www.anppas.org.br/gt/sustentabilidade_risco/Icaro%20Cunha.pdf)>. Acesso em 15 jan. 2004.

DALCOMUNI, S. **A implantação da Aracruz Celulose no Espírito Santo**. principais interesses em jogo. 1990. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

DIMAGGIO, P.J. Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums. In: DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: Chicago, 1991. p.192-194.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.2, p.68-77, 1994.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo : Atlas, 1995. 176p.

EGRI, C.P; HERMAN, S. Leadership in the environmental sector: values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.571-604, aug/2000.

FINEMAN, S. Emotional subtexts in corporate greening. **Organization Studies**, v.17, n.3, p.479-500, 1996.

FLANNERY, B.L.; MAY, D.R. Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.642-662, Aug. 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas: Unicamp, 2001. 224p.

FRANCO, J. L. A. Apontamentos para uma reflexão sobre o conceito de natureza. **Revista múltipla**, Brasília, v.8, n.14, p 125-137, 2003.

FUKS, M. Arenas de ação e debate públicos: conflitos ambientais e a emergência do meio ambiente enquanto problema social no Rio de Janeiro. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v.41, n.1, p.87-113,1998.

GERHARDT, C.H. **Agricultores, mediadores sociais e meio ambiente: a construção da "problemática ambiental" em agro -eco-sistemas**. 2002. 539p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GERHARDT, C.; ALMEIDA, J. Invenção de uma "problemática ambiental". In: CONGRESSO DA SOCIEDADE DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003, Juiz de Fora. **Anais...**Juiz de Fora: SOBER, 2003. 1 CD-ROM.

GIDDENS, A. A vida em sociedade pós-tradicional. In: GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização, política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1997. p.73-135.

GLADWIN, T.N; KENNELLY, J.J; KRAUSE, T.S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **The Academy of Management Review**, v.20, n.4. p.874-907, Oct. 1995.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. Organizational discourse: key contributions and challenges. **International studies of management & organizacional**. v.31, n.3, p.5-25, 2001.

GUIVANT, J.S. Sustentabilidade e métodos participativos: os riscos dos pressupostos realistas. In: ENCONTRO DA ANPPAS. Disponível em: <[http://www.anppas.org.br/gt/agricultura\\_meio\\_ambiente/Julia%20S%20Guivant.pdf](http://www.anppas.org.br/gt/agricultura_meio_ambiente/Julia%20S%20Guivant.pdf)>. Acesso em 10 fev. 2004.

HART, S.L.; A natural-resource-based view of the Firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p.986-1014, Oct. 1995.

HEMMATI, M. **Multi-stakeholder processes for governance and sustainability**. Before Deadlock and Conflict. London: Earthscan, 2002. 272p.

HOFFMAN, A.J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. **Academy of Management Journal**, v.42, n.4, p.351-371, Aug. 1999.

HUNT, C.B.; AUSTER, E.R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **Sloan Management Review**, v.31, n.2, p.7-18, 1990.

JENNINGS, P.D.; ZANDBERGEN, P.A. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. **The Academy of Management Review**; v.20; n.4, p.1015-1052, Oct. 1995.

JOLLIVET, M. Agricultura e meio ambiente: reflexões sociológicas. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v.24, p.183-198,1994. Número Especial.

JUNQUEIRA, R.C.P. Agendas sociais: desafios da intersetorialidade na construção do desenvolvimento local sustentável, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34. n.3, p.117-130, 2000.

JUNQUILHO, G.S. **Ação gerencial na administração pública**: a reprodução de ‘raízes’ brasileiras. 2000. Tese (Doutorado em Administração) -Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

LEVY, D.L.; ROTHENBERG, S. Loose coupling in the environmental arena: the case of environmental impact assessments . In: HOFFMAN, A.J.; VENTRECA, M.J. (Ed.). **Organizations, policy and the natural environment**: institutional and strategic perspectives. Stanford: Stanford University Disponível em <<http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ford/confer/opne/chapt7.htm>>. Acesso em: 15 Oct. 2001.

MAIMON, D. Responsabilidade ambiental nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e natureza**: um estudo para uma sociedade sustentável. 2.ed. São Paulo: Fundação Joaquim Nabuco/Cortez, 1998. p.399-416.

MENEZES, C.L. Emergência e evolução da política ambiental urbana no Brasil: do estado novo à nova república. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.31, n.1, p.70-95,1997.

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

MILSTEIN, M.B.; HART, S.L.E; YORK A.S. Coercion breeds variation: the differential impact of isomorphic pressures on environmental strategies. In: HOFFMAN, A.J; VENTRECA, M.J. (Ed.). **Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives**. Stanford: Stanford University. Disponível em: <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ford/confer/opne/chapt6.htm>. Acesso em: 15 Oct. 2001.

MIRIN, L.L.L. Garimando sentidos em bases de dados. In: SPINK, M.J.P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000, p.153-183.

MOREIRA, T. **Aracruz Celulose S.A.**: investimento social e lógica empresarial. Rio de Janeiro: UFRJ/Instituto de Economia Industrial, 1992.

PASSET, R. A co-gestão do desenvolvimento econômico e da biosfera. **Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, p.15-31, 1994.

PORTER, M.E.; LINDE, C.V. Green and competitive. **Harvard Business Review**, p.120-134, Sept./Oct. 1995.

PURSER, R.; CHANGKIL, P.; ALFONSO, M. Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p.1053-1089, Aug. 1995.

RAMUS, C.; ULRICH, S. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee ecoinitiatives at leading edge european companies. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.605-626, Aug. 2000.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997. 167p.

REIGOTA, M. **Meio ambiente e representação social**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2001. 88p.

ROCHA, H.C. Formação econômica do Espírito Santo e sua lógica empresarial. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J.G. (Org.). **Inovações organizacionais e relações de trabalho**: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998.

ROCHA, H.C., MORANDI, A. **Cafeicultura e grande indústria**: a transição no Espírito Santo 1955-1985. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 1991.

SANCHES, C.S. Mecanismos de interiorização dos custos ambientais na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v.37, n.2, p.56-67, abr./jun. 1997.

SANCHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. **Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, p. 47-63,1994.

SCHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo**: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992. 368 p.

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

SEBRAE-ES. **Plano Diretor de Turismo de Aracruz**. Vitória, Es, 1996.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p. 681-697, Aug. 2000.

SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: greening organizational studies. **Organization Studies**, v.15, n.5, p.705-726, 1994.

SILVA, H.L. A epistemologia do conflito ambiental. **Revista Eletrônica de Educação Ambiental**, v.7, out./nov./dez. 2001. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <http://www.sf.dfis.furg.br/mea/remea/vol7/harrys.pdf> > Acesso em: 24 jul. 2001.

SOUZA, R.L.; OLIVEIRA, M.J.L. Desempenho da indústria de papel e celulose de mercado: Brasil e Bahia – 1999/2001. **Conjuntura e Planejamento**, Salvador: SEI, n.126, p19-29, 2002.

SPINK, M.J.P.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M.J.P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000, p.41-62.

SPINK, M.J.P.; FREZZA, R.M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M.J.P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000. p.17-41.

STARIK M.; MARCUS, A. Special research forum on the management of organizations in the natural environment: a field Emerging from multiple paths, with many challenges ahead. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.539-547, Aug. 2000.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 167p.

VAINER, C.B. População meio ambiente e conflito social na construção de hidrelétricas. In: MARTINE, G. (Org.). **População, meio ambiente e desenvolvimento: verdades e contradições**. 1996. p.183-201.

VIEIRA, L. **Os argonautas da cidadania: a sociedade civil na globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2001. 403p.

VINHA, V.G. **A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas**. 1999. Tese (Doutorado)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

VIOLA, E. Introdução a multidimensionabilidade da globalização: as novas forças sociais transnacionais e seu impacto na política ambiental no Brasil, 1989-1995. In: FERREIRA, L.C.; VIOLA, E. (Org.). **Incertezas de sustentabilidade na globalização**. Campinas, SP: Unicamp, 1996. p.15-65.

WILLMOTT, H.C. Studying managerial work: a critique and a proposal. **Journal of Management Studies**, v.24, n.3, p.249-269, May 1987.

WINN, M.; ANGELL, A. Toward a process model of corporate greening. **Organization Studies**, v.21, n.6, p.78-97, 2000.

## **ANEXOS**

QUADRO 3 Mapa dos sentidos

Categoria produtoras dos sentidos	Relação da empresa com a terra	Eucalipto/monocultura	Desenvolvimento local	Imagem organizacional
Atores	Relação da empresa com a terra	Eucalipto/monocultura	Desenvolvimento local	Imagem organizacional
Gestores	Produtiva Fonte de diversificação rural Alternativa de renda	Similar a outras culturas Floresta Benchmarking	Alavancador e dinamizador da economia local Criação de uma civilização/modernização no norte capixaba	Sócio-ambientalmente responsável
Atores do campo social	Expulsa populações tradicionais Prejudica a agricultura e a produção de alimentos Gera diversificação rural e alternativa de renda	Monocultura Perda da biodiversidade Desertificação do solo Benchmarking Gera know-how	Alavancador e gerador de oportunidades Insuficiente considerando o retorno que a empresa poderia dar Inexistente porque gera renda e oportunidades para poucos em detrimento da coletividade Crescimento desqualitativo-insustentável	Transparente nos aspectos técnicos Criadora de uma cadeia de valor Responsável Injusta – poderosa – degradadora renovada

## **Roteiro para entrevistas do tipo semi-estruturadas para atores do campo social e gestores**

- Nome:
- Idade:
- Atividade Atual:

### **1) Origem e trajetória social**

- Local de origem?
- Área rural, área urbana?
- Qual o tipo de atividade desenvolvida pelos pais?
- Tais atividades vinculavam-se ao rural/urbano?
- Envolvimento e participação em algum tipo de movimento social e ambiental?

### **2) Trajetória profissional**

- Qual a formação profissional?
- Em que local e período esta foi realizada?
- Citar brevemente um histórico profissional: atividades desenvolvidas
- Envolvimento com a questão ambiental

### **3.1 Perguntas - Gestores**

Como a CELETEC tem abordado a chamada “problemática ambiental”? Quais são os princípios que orientam a relação entre esta empresa e o meio ambiente?

Quais os principais pontos positivos (benefícios) decorrentes da atuação da organização no estado?

Quais os principais pontos negativos?

Que tipos de conflitos sócio-ambientais emergem da atuação da empresa? Qual o sentido que a empresa atribui a estes conflitos? O que eles significam

Quais são as práticas de gestão que a CELETEC tem adotado para reduzir os conflitos e os impactos sócio-ambientais de sua atividade? Como a empresa tem atuado para tratar dos conflitos sócio-ambientais? Por que estas práticas de gestão e de regulação de conflitos foram adotadas?

### **3.2 Perguntas para atores do campo social**

Como você percebe a atuação da CELETEC no estado do Espírito Santo?

Quais os principais pontos positivos (benefícios) decorrentes da atuação da organização no Estado?

Quais os principais pontos negativos?

Que tipos de conflitos ambientais emergem da atuação da empresa? Quais são as causas destes conflitos? O que eles significam para você?

Quais são as práticas de gestão que a CELETEC tem adotado para reduzir os conflitos e impactos ambientais de sua atividade?

Na sua opinião por que estas práticas foram adotadas? Na sua opinião estas práticas são eficientes?