

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade****ARQUÉTIPOS DA GESTÃO AMBIENTAL: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO A  
PARTIR DE EMPRESAS GAÚCHAS****ENVIRONMENTAL MANAGEMENT ARCHETYPES: MODEL PROPOSITION  
FROM RIO GRANDE DO SUL COMPANIES**

Carlos Cândido Da Silva Cyrne e Marlon Dalmoro

**RESUMO**

Inspirado na ideia de arquétipos, este artigo tem como objetivo construir um modelo descritivo de comportamentos básicos (arquétipos) de gestão ambiental a partir da análise de como empresas gaúchas tem gerido a questão ambiental. Para isso, inicialmente foi construído um corpo teórico acerca da gestão ambiental identificando possíveis estilos de gestão ambiental apontados pela literatura. No seu plano empírico, o trabalho foi desenvolvido a partir de dados publicados pela Análise Editorial sobre as principais práticas de gestão ambiental. Tomou-se por base a sétima edição do anuário Análise Gestão Ambiental, que contemplou 49 empresas, de 28 diferentes ramos da Economia, localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados apontam que a gestão ambiental das empresas sido pautada pelo envolvimento da alta gerencia na gestão ambiental e estabelecimentos de metas e planos de desenvolvimento ambiental. Com base nestes resultados, propõe-se um modelo com cinco arquétipos distintos que buscam expressar comportamentos adotados na gestão ambiental das empresas gaúchas em relação às suas práticas.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental, Ciências Ambientais, Padrão de Práticas Ambientais, Empresas Gaúchas.

**ABSTRACT**

This paper aims to develop a descriptive model of basic behaviors of environmental management from the analysis of how local companies have managed the environmental issues. For this, we initially built a theoretical body on environmental management identifying possible types of environmental management behaviors. In its empirical plan, the work was developed from data published by Análises Editorial about the environmental management main practices. It was analyzed the seventh edition of the Annual Review of Environmental Management Practices winch awarded 49 companies, of 28 different branches of economy, located in Rio Grande do Sul - Brazil. Results show that environmental management behaviors have been guided by the involvement of top management in environmental management and establishment of goals and plans for organizational environmental development. Based on these results, we propose a model with five different archetypes that seek to express behaviors adopted in the environmental management by companies from Rio Grande do Sul - Brazil.

**Keywords:** Environmental Management, Environmental Sciences, Enviromental Practices Patterns, Rio Grande do Sul Companies.

## 1. Introdução

Arquétipos consistem num termo cunhado por Carl Jung (2000) para expressar o conjunto de imagens primordiais construídas a partir da repetição de experiências. Fazendo parte do conjunto de informações inconscientes, os arquétipos motivam o ser humano a acreditar em determinados comportamentos, correspondendo a um conjunto de crenças e valores comportamentais básicos (JUNG, 2000). Mesmo que inicialmente a ideia de arquétipos esteja atrelada ao comportamento humano, ela também se vale como modelo de inspiração para detectar modelos organizacionais padrões, inclusive em termos de seus comportamentos ambientais. Diferentes comportamentos ambientais das organizações têm sido descritos pela literatura a partir da ideia de um contínuo que envolve desde comportamentos passivos ou reativos, como o cumprimento de marcos regulatórios, até comportamentos ativos, que envolvem ações de protagonismo em questões ambientais (MURILLO-LUNA *et al.* 2011; GUERRERO-BAENA, GÓMEZ-LIMÓN e FRUET, 2015). Dentro deste espectro de comportamentos organizacionais, diferentes arquétipos podem ser identificados.

A literatura tem apontado um crescimento no grupo de empresas que adota estratégias proativas, especialmente enxergando nas práticas ambientais um ganho competitivo e financeiro (LINK e NAVEH, 2006; LOPEZ-GAMERO *et al.*, 2010). Dessa forma, o comportamento ambiental organizacional passa a influenciar as práticas de gestão, inclusive dando origem a concepção de gestão ambiental. Alperstedt, Quintella e Souza (2010) afirmam que desde a década de 60 há preocupação com a questão ambiental, com um crescente interesse popular e gerencial sobre o tema, mas é possível voltar ainda mais no tempo e dizer que desde a Revolução Industrial tornou-se necessário atentar para o possível esgotamento dos recursos naturais como consequência do antropocentrismo crescente. Gerir os empreendimentos, de forma a diferenciar os que demonstram atenção com as questões ambientais, dos que não o fazem passou a ser parte das preocupações dos empresários.

Assim, a adoção de sistemas de gerenciamento ambiental tem se tornado comum entre as organizações visando reduzir o impacto ambiental. Contudo o comportamento organizacional, na definição do seu modelo de gestão ambiental pode refletir informações inconscientes acerca do comportamento ambiental das organizações. Nesta linha de raciocínio, mesmo um modelo de gestão ambiental proativo pode ter orientações distintas, que correspondem a um conjunto de comportamentos básicos, denominados neste estudo de arquétipos.

Dessa forma, o estudo tem como objetivo construir um modelo de estilos de (arquétipos) de gestão ambiental. Tomando como ponto de partida o levantamento das práticas de gerenciamento ambiental realizado pela Revista Análise, identificou-se, primeiramente, como empresas gaúchas têm tratado o tema em questão. Para isso, o estudo fez uso de um conjunto de cinco dimensões utilizadas para mapear a gestão ambiental. Com base na inter-relação destas dimensões com um modelo de comportamentos ambientais identificados na literatura, emergiram cinco arquétipos. As partes que seguem essa introdução detalham esse processo.

## 2. Gestão ambiental

A intervenção humana, como aponta Philippi Jr. *et al.* (2014), é o grande agente da transformação do ambiente natural e vem exigindo as necessárias adaptações para que se possa manter a atividade, devendo buscar o desenvolvimento sustentável entendido como aquele em que “o atendimento às necessidades presentes não podem comprometer a capacidade de futuras gerações atenderem às suas” (SEIFFERT, 2007; p.20). Teixeira e Bessa (2009) afirmam que a modernidade fez com que se acreditasse que o ser humano poderia domesticar, manipular e

reconstruir a natureza, podendo explorá-la sem restrição alguma, porém, apesar de toda a tecnologia disponível, esta condição ainda pode ser vista como utópica.

A ideia de capacidade de intervenção do homem em resposta às demandas de preservação ambiental se conecta com a ideia de gestão ambiental. De acordo com Donaire (2012), a gestão ambiental é um processo adaptativo e contínuo onde as empresas definem e redefinem seus objetivos e metas relacionados à proteção do ambiente, à saúde de seus empregados bem como clientes e comunidade. Tomando por base os diferentes interesses de cada uma das partes, as empresas precisam definir estratégias que permitam a intervenção sem prejuízo ao ambiente (CAMPOS, 2012). Assim, a gestão ambiental passa a ser um elemento dentro da ideia de que as organizações “gerenciam” (no sentido de controlar) não só as suas atividades, produtos e serviços, mas também o seu relacionamento com o meio ambiente.

Com isso, a gestão ambiental se torna um importante elemento da sustentabilidade corporativa (ZOBEL, 2013), fornecendo recursos e fontes de informação adicionais no monitoramento do desempenho da empresa e nas relações com a comunidade, pois declara o comprometimento da empresa com o meio ambiente. A gestão ambiental assume, sinaliza, assim, que a empresa considera o elemento ambiental no desenvolvimento de suas ações e monitoramento de resultados tanto internamente quanto externamente (FLÓRIDA e DAVIDSON, 2001).

Contudo, ao tomar a gestão ambiental a partir de uma visão sistêmica, entende-se que ela não se limita a uma função executiva interna (DONAIRE, 1994; p.70), mas que dialoga com diferentes públicos e elementos dos quais as empresas nem sempre possuem controle. Ao vincular a gestão ambiental como um elemento de controle da empresa, reforça-se a tentativa de domínio dos meios de produção promulgados pela modernidade industrial, mas também coloca sobre os empresários a pressão da ação. Ou seja, a gestão ambiental passa a ser encarrada como uma função estratégica empresa e que vai além do setor produtivo, envolvendo diferentes públicos e agentes da cadeia produtiva. Para isso, as ferramentas de gestão ambiental são tomadas como primeiro recurso organizacional para a certificação das ações ambientais das organizações (DISTERHEFT *et al.*, 2012).

## 2.1 Gestão ambiental como um processo padrão

A partir da concepção de que as organizações foram imbuídas de responsabilidade ambiental e incorporaram isto nos seus processos de gestão, cada empresa teve que buscar desenvolver seu sistema de gestão ambiental próprio. Estes sistemas “podem ser descritos como uma metodologia pela qual as organizações atuam de maneira estruturada sobre suas operações para assegurar a proteção ao meio ambiente” (OLIVERIA e SERRA, 2010; p.430).

Com isso, as empresas encaram as questões ambientais com um processo gerencial, que ao ser padronizado garante comprovação de resultado. Uma das alternativas para isso é a adoção de normas da série ISO 14001. Estas normas estabelecem requisitos que possibilitam o desenvolvimento de objetivos e políticas ambientais que atendam a legislação e permitem estabelecer uma dinâmica de melhoria contínua nos processos e produtos, levando a melhores resultados financeiros, melhoria no trato com os colaboradores, qualificação da imagem pública da empresa, aumentando a satisfação dos clientes, entre outros. Corazza (2003) afirma que conforme a implantação da ISO 14.001 progride, avança a integração matricial da gestão ambiental.

Outros sistemas padrões de gestão ambiental citados por Corazza (2003) envolvem: contabilidade ambiental, análise do fluxo de materiais, análise do fluxo de energia, indicadores de infraestrutura e de transporte, análise do ciclo de vida ou eco balanço, relatório ambiental. Estas práticas padronizadas de gestão ambiental envolvem geralmente certificação por auditoria justamente para garantir a “comprovação” da preocupação com as questões ambientais nas

práticas de gestão (DARNALL e EDWARDS, 2006). Isto abre espaço para críticas as práticas padronizadas, visto que estudos tem detectado que empresas adotam modelos de gestão ambiental que somente reproduzem de forma obediente padrões legais ou códigos de conduta moralmente difundidos na sociedade (JAMALI, LUND-THOMSEN E JEPPESEN, 2015).

Assim, a compreensão da gestão ambiental requer abordagens distintas para compreender o comportamento organizacional em relação ao tema, visto que o que motiva a implementação mesmo de sistemas padrões pode diferir em termos de iniciativas de auto regulação ou pressões externas (HERAS-SAZARBITORIA *et al.*, 2011). Dessa forma, a adoção de práticas padronizadas de gestão, pode refletir um contínuo de motivações, desde informar aos agentes reguladores (governo, compradores, fornecedores) como a empresa lida com a questão ambiental (JOHNSTONE e LABONNE, 2009), até uma preocupação com a melhoria de capacidades internas, estabelecendo metas que prospectam na questão ambiental uma vantagem competitiva (SHARMA e VREDENBURG, 1998). Nesta linha, a adoção de práticas padronizadas tende a afetar o ambiente institucional do setor como todo. Dessa forma, o desenvolvimento de padrões também repercute nos fornecedores de uma determinada empresa. Com isso, a adoção de práticas padronizadas pode também ser resposta a padrões ambientais mandatórios de terceiros, que condicionam a empresa a adotar práticas ambientais. (GRYBAITE e TVARONAVICIENE, 2009).

A ação das empresas contratantes no controle das práticas ambientais de seus fornecedores está atrelada as exigências das certificações, bem como visa mitigar o impacto negativo de desvios de conduta de fornecedores e que afetam toda a cadeia de valor de um produto (JAMALI, LUND-THOMSEN, JEPPESEN, 2015). Assim, a gestão ambiental como um processo padrão resulta na construção de um ambiente institucional e estruturas que garantam padrões mínimos de responsabilidade ambiental no comportamento das organizações e na cadeia de valor como um todo a partir de comportamentos responsivos a demandas de terceiros (governo e fornecedores).

## 2.2 Gestão ambiental como uma atitude missionária

Ao mesmo passo que a gestão ambiental pode ser tomada como um mecanismo para o cumprimento das exigências legais, regulação técnica ou normativa de acordos de produção, conceitos como *eco-business* e atividades ambientalmente orientadas demonstram a existência de iniciativas que buscam ir além das exigências básicas (GRYBAITE e TVARONAVICIENE, 2009). Neste sentido, a gestão ambiental não se resume somente a respostas a padrões institucionais por meio de práticas coercitivas ou iniciativas não-autônomas das organizações, mas também a comportamentos nos quais as organizações assumem para si o papel de agente no desenvolvimento e promoção da preservação ambiental por meio de uma agenda positiva e autônoma (JAMALI, LUND-THOMSEN, JEPPESEN, 2015).

A raiz de uma atitude missionária das organizações em prol da preservação ambiental está nos princípios de responsabilidade socioambiental, na qual as organizações reconhecem que estas ações somente serão duradouras se emergirem de forma voluntária. Alguns estudos têm detectado que práticas ambientais que somente respondem a regulações, leis e imposições, apesar de garantir que as empresas atinjam melhores resultados do ponto de vista ecológico, não garantem uma melhoria continua na proteção ambiental (GRYBAITE e TVARONAVICIENE, 2009; RELANO, 2008; RUZEVICIUS, 2009; OLIVEIRA e FEITOSA, 2015).

Assim, o engajamento voluntário é um importante fator na mensuração do valor dado a gestão ambiental nas organizações. Ele reflete concepções ambientais que vão além do sentido econômico. Contudo, ainda são restritas as empresas que refletem este comportamento,

especialmente em países periféricos e em médias e pequenas empresas (JAMALI, LUNDTHOMSEN, JEPPESEN, 2015).

Uma das formas apontadas pela literatura para verificar a existência de uma atitude missionária na gestão ambiental é a forma como a empresa utiliza da comunicação para disseminar suas ações e promover uma consciência ambiental (LAWLER *et al.* 2006; FAZEY *et al.*, 2012). Este corpo teórico reforça que o conhecimento e informações não são suficientes na adoção de atitudes proativas na gestão ambiental, visto que sua efetividade depende primordialmente de como o conhecimento é trocado, com quem é trocado e como ele é usado (FAZEY *et al.*, 2012). Por meio de trocas de conhecimentos, as empresas seriam motivadas a melhorar suas práticas ambientais e com base nisso tomar iniciativas próprias.

Dessa forma, a relação com outros agentes visando à troca de conhecimentos também é apontado como um elemento essencial na disseminação de uma consciência ambiental. A comunicação entre empresas e diferentes atores da sociedade facilita o compartilhamento de práticas bem sucedidas, disseminando uma percepção positiva de que a gestão ambiental pode ir além de uma resposta coercitiva a padrões exigidos por leis e regulamentos (RELANO, 2008; RUZEVICIUS, 2009; ZUTSHI e SOHAL, 2004).

A partir desta reflexão teórica acerca da gestão ambiental como uma atitude missionária, na qual a empresa assume uma posição proativa, em contraponto aqueles comportamentos que somente respondem a padrões estabelecidos, propõem-se um modelo hierárquico dos comportamentos organizações de gestão ambiental. Este modelo, mesmo que de forma reducionista, visa apresentar um conjunto de cinco imagens primordiais (arquétipos) construídas a partir da avaliação das experiências organizacionais em termos de gestão ambiental. Este modelo fornecer uma estrutura mental que auxilia na compreensão de estilos básicos de comportamento que orientam as práticas de gestão ambiental. Conforme a Figura 1, o modelo apresenta cinco arquétipos, que, de forma hierárquica, partem de comportamentos passivos até comportamentos proativos nas práticas de gestão ambiental.



Figura 1. Modelo de comportamentos organizacionais frente à gestão ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. Procedimentos metodológicos

O estudo adotou uma abordagem quantitativa-descritiva por meio da análise de dados secundários acerca das práticas de gestão ambiental de empresas gaúchas. Especificamente, foi tomado o banco de dados publicados pela Análise Editorial, que nos últimos sete anos vêm pesquisando as principais práticas de gestão ambiental das empresas brasileiras. Tomamos por



base a sétima edição do anuário Análise Gestão Ambiental que contemplou 853 empresas, 25 bancos e 237 ONG's, sendo avaliados 28 diferentes ramos da economia.

Os principais aspectos considerados pela Revista Análise Gestão Ambiental foram: a existência de uma política ambiental; a que posição hierárquica as questões ambientais estão subordinadas; como procedem as empresas no que diz respeito ao reuso da água; como controlam as emissões atmosféricas e a produção de resíduos; se fazem uso da energia solar; como se dão as relações com os fornecedores, entre outras.

O acesso ao banco de dados se deu via contato com a Editora do Anuário, que forneceu o banco de dados que subsidiou a construção do Anuário. De posse dos dados realizou-se a identificação das empresas “nascidas” no Rio Grande do Sul. Optou-se por uma região específica visando obter uma homogeneidade nas características regionais, obtendo assim comportamentos mais específicos das empresas, minimizando o impacto de especificidades regionais nestes comportamentos. Também foram eliminados da base de dados ONGs, centrando a atenção nas empresas. Reconhece-se que estas organizações possuem propósitos distintos, não justificando uma comparação com empresas de forma geral. Foram localizadas 49 empresas gaúchas, entre indústrias e prestadoras de serviços.

Como o número de questões era extenso, optou-se por deixar de fora as que faziam referência aos aspectos tecnológicos, visto não ser o foco do estudo, mantendo-se a atenção sobre as questões administrativas: práticas de gestão ambiental, certificação ISO 14.001, treinamento em programas de gestão ambiental, estrutura da gestão ambiental, relacionamento com fornecedores, políticas de divulgação e informação. Estas questões foram agrupadas em cinco dimensões, especificamente: nível hierárquico, sistema de gestão, melhorias e metas, comunicação geral e exigência junto aos fornecedores.

#### **4. Apresentação e discussão dos resultados**

Para análise e verificação do modelo proposto, os dados empíricos acerca da gestão ambiental das empresas analisadas foram inicialmente organizados em cinco dimensões. Estas dimensões visam descrever diferentes nuances nas práticas e comportamentos da gestão ambiental e foram originárias no Anuário de Gestão Ambiental, respeitando assim as dimensões iniciais que compunha o banco de dados.

A primeira dimensão analisada diz respeito à existência de um sistema de gestão ambiental. No que diz respeito à existência de uma política ambiental declarada pode-se observar que ainda há cerca de 1/3 (um terço) das empresas que não possuem uma política ambiental definida. Torna-se importante destacar que a existência de uma política ambiental por si só, não representa a garantia de uma boa gestão, mas é ponto de partida fundamental para tal.

Uma ferramenta que tem sido utilizada para direcionar a gestão ambiental nas empresas é a Certificação ISO 14.001. Como pode ser visto na tabela 1 as empresas gaúchas certificadas são menos de 1/3. Interessante destacar a segunda maior frequência (29,17%) indica que as empresas não visualizam a necessidade de implantar, porém quando somadas as alternativas: não possui, mas planeja implementar e não, mas está cumprindo os requisitos para obter a certificação tem-se 41,66% o que indica existir sim uma preocupação com a busca do certificado.

Tabela 1. Empresas certificadas

Possui certificação ISO 14001	RS %
Possui	29,17 %
Não possui, mas planeja implementar	20,83 %
Não possui, mas está cumprindo as etapas para obter a certificação	20,83 %
Não possui e não vê necessidade da certificação no momento, para a sua atividade	29,17 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Fonte: dados coletados

As empresas do Rio Grande do Sul começaram o processo, pode-se assim dizer, mais recentemente prevalecem às certificações (36%) de empresas há menos de cinco anos. Complementarmente a norma ISO 14.001 outras ferramentas estão sendo utilizadas pelas empresas: as auditorias ambientais; avaliação de *performance*; análise do ciclo de vida dos processos; comunicação ambiental; rotulagem ambiental, entre outras.

A segunda dimensão diz respeito a melhorias e metas na gestão ambiental. No que diz respeito à existência de programas de melhorias (tabela 2) as empresas gaúchas se valem da informalidade para a apresentação destes programas. A busca do aperfeiçoamento contínuo é um dos preceitos básicos das normas da série ISO, pois os processos devem ser monitorados, possibilitando a constatação de possíveis desvios e, mesmo que o processo esteja controlado, melhorias devem ser buscadas.

Tabela 2. Existência de programas de melhoria e metas

Tem programa de gestão para melhorar as metas ambientais	RS %
Sim, de maneira documentada	64,58 %
Sim, de maneira informal	29,17 %
Não possui	6,25 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Fonte: dados coletados

Um procedimento importante para que se possam implantar melhorias, diz respeito à qualificação dos atores envolvidos: funcionários, fornecedores, terceiros e, por que não dizer, a comunidade como um todo. Investir em pessoas é fundamental para criar uma consciência ambiental, pois a responsabilidade pela preservação dos recursos naturais não é exclusiva das empresas, mas da sociedade.

O treinamento dos fornecedores, de funcionários e da comunidade tem sido viabilizado, porém considerando que os investimentos em treinamento podem ser dispendiosos é possível entender por que as empresas concentram os mesmos nos funcionários (85,42%) em relação à comunidade (20,83%). Importante seria realizar a mensuração da eficácia destes treinamentos, constituindo uma oportunidade de futuras pesquisas.

A terceira dimensão descreve aspectos do nível hierárquico no qual a gestão ambiental é tratada. Quanto à forma de apresentação da responsabilidade ambiental as empresas gaúchas (66,67%) o fazem declaradamente em seus organogramas e em 31,25% delas a declaração é informal. O não estabelecimento de uma instância formal para ser a responsável pela gestão ambiental pode levar a uma condição onde todos são responsáveis e paradoxalmente ninguém é responsável. Pode-se afirmar que é fundamental deixar claro a que área, departamento ou pessoa as questões ambientais estão diretamente ligadas. Observou-se que prevalece a vinculação na área de meio ambiente, diretoria ou segurança e saúde do trabalhador.

Quando se passa a analisar o nível hierárquico ao qual o sistema de gestão ambiental está vinculado tem-se o que pode ser visualizado na tabela 3. Importante observar que somando os diferentes cargos de alto escalão apontados, a gestão ambiental está vinculada a este nível hierárquico em 68,75% das empresas.

Tabela 3. Nível hierárquico ao qual está vinculado o sistema de gestão ambiental

A que nível organizacional se reporta a área ambiental	RS %
Diretoria	52,08 %
Presidência	10,42 %
Gerência	20,83 %
Vice-presidência	2,08 %
Superintendência	4,17 %
Chefia	4,17 %
Técnica	4,17 %
Supervisão	2,08 %
Liderança	0 %
Outra	0 %

Fonte: dados coletados

A prevalência é do nível diretoria, seguido da gerência e da presidência, porém tomando por verdadeira a ideia de que a principal liderança da empresa é que deve capitanear o processo é possível afirmar que as empresas gaúchas estão no caminho certo quando vinculam a gestão ambiental à cúpula das organizações.

Mais importante do que vincular a cúpula da organização é tê-la atuante no processo de gestão ambiental. Neste sentido, o conhecimento dos impactos ambientais da atividade é reportado à administração de uma forma documentada em 70,83% das empresas gaúchas. Importante destacar que a atuação sobre os impactos só poderá ser realizada na medida em que a administração toma conhecimento dos mesmos. Os percalços cujo conhecimento chega à cúpula são mais amplos do que somente os vinculados ao processo produtivo como prevalecia no passado. Atualmente dá-se a conhecer os problemas que se referem às atividades, aos terceirizados, aos fornecedores e processos administrativos. No entanto, em 39,60% das empresas gaúchas só se leva ao conhecimento da cúpula os impactos dos processos produtivos.

A quarta dimensão trata da relação da empresa junto aos fornecedores, representado por meio de exigências ambientais junto a estes. Na relação com os fornecedores as empresas gaúchas têm sido críticas, com 56,25% exigindo que os mesmos comprovem procedimentos de gestão ambiental. Porém as exigências estão, prevalentemente, no atendimento a legislação. Embora mais exigentes, as empresas gaúchas são menos rigorosas quando o assunto é o certificado ou outras exigências formais como pode se observar na tabela 4.

Tabela 4. Exigência de comprovação junto aos fornecedores

Exigem que os fornecedores comprovem procedimentos de gestão ambiental para contratá-los	RS%
Sim	56,25 %
Sim, mas não de maneira sistemática	27,08 %
Não	16,67 %

Fonte: dados coletados



A última dimensão reporta as ações de comunicação ambiental das empresas. No que diz respeito a ações de comunicação mais uma vez se percebe uma diversidade de ações e para distintos públicos. Nas empresas gaúchas prevalecem às ações direcionadas ao público em geral com 56,30 das ações.

Tabela 5. Ações de comunicação

Direcionam ações de comunicação para	RS %
Escolas	45,84 %
Público em geral	56,30 %
Vizinhança	33,33 %
Clientes	45,83 %
Autoridades	35,42 %
Fornecedores	39,58 %
Entidades não governamentais	27,08 %
Outras	0 %

Fonte: dados coletados

Para além das ações de comunicação as empresas têm desenvolvido projetos (56,25%) de cunho educacional, também são desenvolvidas ações voltadas para os professores. Os meios utilizados para publicar as informações relativas às práticas de gestão ambiental das empresas tem sido os que constam da tabela 6, onde se pode observar que prevalece o uso do sítio da empresa na *internet* seguido de relatório anual e “Outros” com 45,83%.

Tabela 6. Onde as empresas publicam os resultados da gestão ambiental

Onde publicam as informações	RS %
Site da empresa	43,75 %
Relatório anual	33,33 %
Relatório Modelo GRI	16,67 %
Balanço social	16,67 %
Balanço socioambiental	6,25 %
Informativo anual a Comissão de Valores Mobiliários	10,42 %
Relatório Modelo Ibase	8,33 %
Relatório Modelo Ethos	2,08 %
Outros	45,83 %

Fonte: dados coletados

Ao descrever as práticas de gestão ambiental das empresas gaúcha, estes resultados foram agrupados em uma matriz, apresentado de forma uniforme as práticas de gestão ambiental das empresas gaúchas. De acordo com a Figura 2, observa-se que os resultados de maior concentração dizem respeito ao envolvimento do alto escalão das empresas na gestão ambiental (68,75% das empresas) e a existência de programas de melhoria e metas (64,58% das empresas). A existência de um sistema de gestão (especialmente ISO 14.000) foi à dimensão menos presente nas empresas gaúchas (29,17% das empresas).

Com base nestes resultados, relacionou-se as dimensões observadas com os modelos comportamentais identificados na literatura (figura 1). Esta integração visou envolver a articulação de duas dimensões na formulação de arquétipos, ou seja, a existência de um viés

para alguns comportamentos indicaria os principais arquétipos imaginados pelas empresas gaúchas. Neste sentido, o primeiro arquétipo identificado nas empresas gaúchas é o comportamento ambientalmente exigente, ou seja, uma cobrança acerca da gestão ambiental envolvendo a direção da empresa e extrapolando os muros da empresa, por meio de exigências junto aos fornecedores. O segundo arquétipo é o de empresa ambientalmente engajada, no qual a empresa busca se qualificar frente à questão ambiental (com ações e metas junto aos seus colaboradores), bem como envolver a comunidade em geral, com ações de comunicação para o público geral.

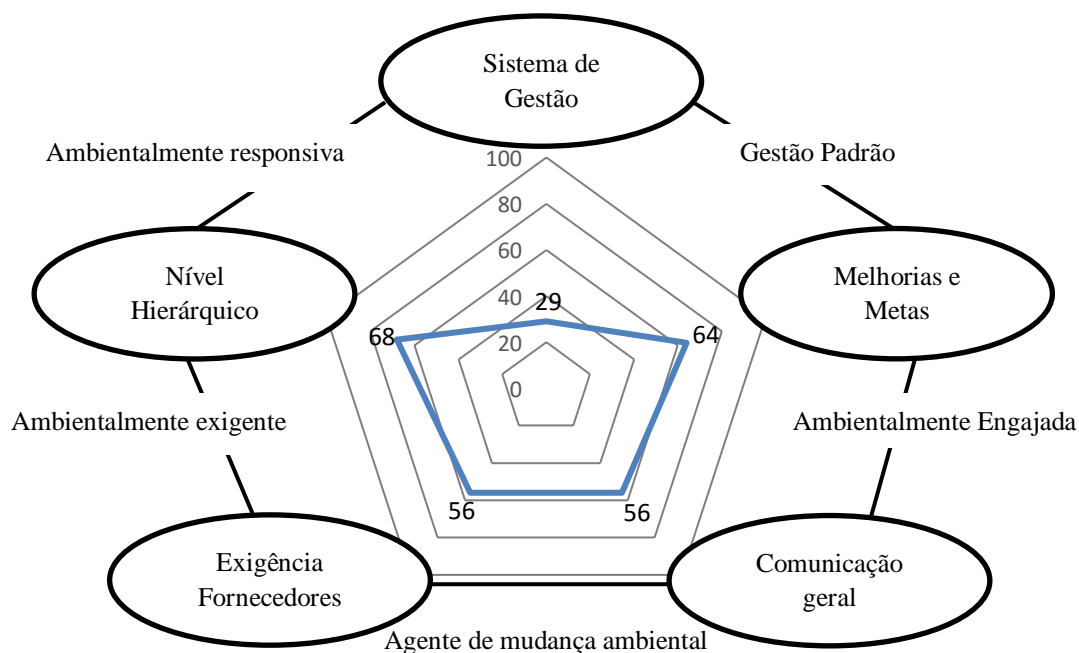


Figura 2 – Arquétipos em relação às práticas de gestão ambiental nas empresas gaúchas

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5. Conclusões

Este trabalho tinha por objetivo construir um modelo descritivo de comportamentos básicos (arquétipos) de gestão ambiental a partir da análise de como empresas gaúchas têm gerido a questão ambiental. Com base na literatura, foi proposto um modelo de comportamentos que partiam de atitudes mais reativas, ou seja, atendendo internamente exigências externas até comportamentos mais proativos, no quais as empresas dialogam por meio de suas práticas ambientais com outros públicos visando ampliar a resultados das suas ações ambientais. Ao relacionar este modelo com as práticas de gestão ambiental descrita pelas empresas gaúchas, foi possível identificar os arquétipos da gestão ambiental destas empresas. Ou seja, um conjunto de imagens primordiais que as suas práticas de gestão transpassam e refletem comportamentos básicos.

Com isso, o artigo contribui na proposição e teste de um modelo útil para a compreensão das práticas de gestão em diferentes contextos. Diferentes autores (JAMALI, LUND-THOMSEN, JEPPESEN, 2015) têm clamado por ferramentas capazes de compreender as práticas de gestão ambiental dentro da constelação institucional em que elas ocorrem. O modelo proposto leva em consideração especialmente os comportamentos reativos ou proativos das empresas, dando conta de compreender aspectos internos da empresa quanto a sua relação com os públicos externos. Ao abordar diferentes aspectos, permite mapear de forma sistêmica a

alocação de responsabilidade das práticas, atendendo ou não diferentes demandas. Apesar da existência de modelos que dão conta de diferentes aspectos, o modelo proposto visa proporcionar uma abordagem sistêmica.

Ao testar o modelo nas empresas gaúchas a partir de dados secundários, é possível observar comportamentos básicos destas empresas, contribuindo na compreensão da realizada da gestão ambiental num contexto em desenvolvimento. Com isso, responde-se a demandas acerca da necessidade de melhor compreender estes contextos, especialmente por meio de ferramentas adequadas para estes contextos (JAMALI, LUND-THOMSEN, JEPPESEN, 2015).

Ao propor um modelo e integra-lo com dimensões de gestão ambiental, o estudo tomou uma posição audaciosa frente ao desafio de construção de conhecimento no campo. Contudo, este desafio não está livre de limitações, especialmente quanto à solidez teórica nos argumentos apresentados. A articulação do modelo com as dimensões da gestão ambiental ocorreu de forma empírica, ou seja, aproximando-se as dimensões com os comportamentos de forma desprovida de amarras teóricas. No âmbito empírico, o estudo limita-se a análise de um grupo restrito de empresas localizadas num contexto específico. Reconhecendo que a articulação empírica do estudo visou proporcionar suporte para a construção do modelo, novos estudos podem buscar identificar os comportamentos descritos em outros contextos, permitindo contribuir no desenvolvimento de um modelo de arquétipos da gestão ambiental.

## Referências

- ALPERSTEDT, G.D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. “Estratégias de Gestão Ambiental e seus Fatores Determinantes: uma análise institucional”. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 170-186, 2010.
- CAMPOS, L.M.S. “Environmental Management Systems (EMS) for small companies: a study in Southern Brazil”, **Journal of Cleaner Production**, v. 32, p. 141-148, 2012.
- CORAZZA, R.I. Gestão Ambiental e Mudanças da Estrutura Organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 2, 2003.
- DARNALL, N.; EDWARDS, D. “Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure”, **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 301-320, 2006.
- DISTERHEFT, A.; CAEIRO, S.; RAMOS, M.R.; AZEITEIRO, U. “Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions – Top-down versus participatory approaches”, **International Journal Of Cleaner Production**, v. 31, p. 80-90, 2012.
- DONAIRE, D. “Considerações Sobre a Influência da Variável Ambiental na Empresa”. **RAE**, v. 34, n. 2, p. 68-77, 1994.
- DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FAZEY, I.; EVELY, A.C.; REED, M.S.; STRINGER, L.C.; KRUIJSEN, J. et al. “Knowledge exchange: a review and research agenda for environmental management”, **Environmental Conservation**, v. 40, n. 1, p. 19-36, 2012.
- FLORIDA, R.; DAVISON, D. “Why Do Firms Adopt Advanced Environmental Practices (and do they make a difference?)” In: COGLIANESE, C.; NASH, J. **Regulating from the inside: Can environmental management systems achieve policy goals?**. Washington DC, Resources for the Future, 2001.
- GRYBAITE, V.; TVARONAVICIENE, M. “Estimation of sustainable development: germination on institutional level”, **Journal of Business Economics and Management**, v. 9, n. 4, p. 327-334, 2009.
- GUERRERO-BAENA, M.D.; GÓMEZ-LIMÓN, J.A.; FRUET, J.V. “A Multicriteria Method for Environmental Management System Selection: an intellectual capital approach”, **Journal of Cleaner Production**, v. 105, p. 428-437, 2015.

- HERAS-SAIZARBITORIA, I.; LANDÍN, G.A.; MOLINA-AZORIN, J.F. "Do drivers matter for the benefits of ISO 14001?", **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 192-216, 2011.
- JAMALI, D.; LUND-THOMSEN, P.; JEPPESEN, S. "SMEs ads CSR in Developing Countries", **Business & Society**, February, p. 1-12, 2015.
- JOHNSTONE, N.; LABONNE, J. "Why do manufacturing facilities introduce environmental management systems? Improving and/or signaling performance." **Ecological Economics**, v. 68, n. 3, p. 719-730, 2009.
- JUNG, C. V. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- LAWLER, J.J.; WHITE, D.; NEILSON, R.P.; BLAUSTEIN, A.R. "Predicting climate-induced 457 range shifts: model differences and model reliability", **Global Change Biology**, v. 458, n. 12, p. 1568-1584, 2006.
- LINK, S.; NAVEH, E. "Standardization and discretion: does the environmental standard ISSO 14001 lead to performance benefits?", **Engineering Management, IEEE Transactions**, v. 53, p. 508-519, 2006.
- LOPEZ-GAMERO, M.D.; MOLINA-AZORIN, J.F.; CLAVER-CORTES, E. "The potential of environmental regulation to change managerial perception, environmental management, competitiveness and financial performance", **Journal of Cleaner Production**, v. 19, p. 963-974, 2010.
- MURILLO-LUNA, J. L.; GARCÉS-AYERBE, C.; RIVERA-TORRES, P. "Barriers to the adoption of proactive environmental strategies", **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 13, p. 1417-1425, 2011.
- OLIVEIRA, B.B.; FEITOSA, M.L.A.M. "Regulação Ambiental e Responsabilidade Socioambiental no Setor Empresarial Privado", **Prim@ Facie**, v. 14, p. 1-20, 2015.
- OLIVEIRA, O.J.; SERRA, J.R. "Benefits and difficulties of environmental management based on ISO14001 in industries in São Paulo", **Production**, v.20, n. 3, p. 429-438, 2010.
- PHILIPPI JR.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. Histórico e Evolução do Sistema de Gestão Ambiental no Brasil. In: PHILIPPI JR, A.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. **Curso de Gestão Ambiental**. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 19-50
- PHILIPPI JR, A.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. Uma Introdução à Gestão Ambiental. In: PHILIPPI JR, A.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. **Curso de Gestão Ambiental**. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 3-17.
- RELANO, F. "From Sustainable Finance to Ethical Banking", **Transformation in Business & Economics**, v. 7, p.123-131, 2008.
- RUZEVICIUS, J. "Environmental Management Systems and Tools Analysis", **Engineering Economic**, v. 4, p. 49-59, 2009.
- SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SHARMA, S.; VREDENBURG, H. "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities" **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 729-753, 1998.
- TEIXEIRA, M.; BESSA, E. "Estratégias para Compatibilizar Desenvolvimento Econômico e Gestão Ambiental numa Atividade Produtiva Local". **RAC**, Curitiba, v. 13, p.1-18, 2009.
- ZOBEL, T. "ISSO 14001 certification in manufacturing firms: a tool for those in need or an indication of greenness?", **Journal of Cleaner Production**, v. 43, p. 37-44, 2013.
- ZUTSHI, A.; SOHAL, A.S. "Adoption and maintenance of Environmental management systems: critical success factors", **Management of Environmental Quality, An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 339-419, 2004.

