

# LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL DAS ESTRATÉGIAS EM GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

Vanessa Almeida da Silva<sup>1</sup>  
Vinícius Ceregati Costa<sup>2</sup>  
Aline Eggres de Castro<sup>3</sup>  
Clandia Maffini Gomes<sup>4</sup>

*Resumo:* O estudo teve como objetivo caracterizar o sistema de Gestão Ambiental da Casa da Aids, da Fundação Zerbini, na percepção dos gestores, buscando identificar as principais políticas, estratégias e práticas relacionadas à gestão ambiental. Devido à atuação na área de saúde, a Casa da Aids, possui características próprias que lhe conferem especificidades no trato com pacientes sujeitos a vários tipos de infecções, bem como às condições de trabalho dos funcionários, os quais frequentemente estão expostos aos agentes causadores das doenças. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, envolvendo as opiniões e percepções dos gestores da organização quanto às políticas ambientais adotadas pela Casa da Aids. A conclusão do estudo demonstrou que apesar da inexistência de uma política ambiental formalmente estabelecida, há uma forte preocupação por parte dos gestores da organização com a adoção de práticas ambientais que reflitam a responsabilidade social da, enfatizando a importância de uma imagem legitimada institucionalmente na sociedade.

*Palavras-Chave:* Gestão ambiental; Legitimidade institucional; Organizações de saúde.

*Abstract:* The study aimed to characterize the environmental management system of the House of AIDS of the Zerbini Foundation, in the perception of managers, seeking to identify the main policies, strategies and practices related to environmental management. Due to its work in the health area, the House of AIDS, has its own characteristics when dealing with patients subjected to various kinds of infections, as well as the working conditions of the employees, who often are exposed to the causative agents of diseases. The research was characterized as a case study involving the opinions and perceptions of the organization's managers about the environmental policies adopted by the House of AIDS. The conclusion of the study showed that despite the absence of a formally established environmental policy, there is a strong concern by the organization's managers with the adoption of environmental practices that reflect the corporate social responsibility, emphasizing the importance of an institutionally legitimated image in the society.

*Keywords:* Environmental management; Institutional legitimacy; Health organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

As crescentes mudanças e necessidades impostas pela sociedade transformam a gestão dos aspectos ambientais em um mecanismo fundamental para o desenvolvimento e competitividade das organizações. Para que a organização possua uma gestão ambiental adequada, a mesma deve apresentar condições de infraestrutura e de pessoal que favoreçam a

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Maria. Email: va.almeida@hotmail.com.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Maria. Email: adm.viniciuscc@gmail.com.

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Maria. Email: alineeggres@gmail.com.

<sup>4</sup> Universidade Federal de Santa Maria. Email: clandia@smaail.ufsm.br.

geração e adoção de práticas que atendam as suas necessidades e ao mesmo tempo o desenvolvimento de novos processos.

O surgimento e o crescimento das organizações sempre estiveram associados à geração de um tipo específico de conhecimento. A evolução do pensamento organizacional, no entanto, trouxe uma profunda mudança no significado atribuído ao conhecimento, e atualmente, as organizações competitivas, precisam realizar mudanças estratégicas frequentes, adaptando-se às necessidades de desenvolvimento impostas pela dinâmica organizacional. Nesse sentido, o conhecimento cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação, pois está enraizada na organização e passa a ser prioridade nas organizações para o desenvolvimento de inovação e manutenção da competitividade (CARTONI, 2006).

O reconhecimento da importância dos pressupostos relativos à Gestão Ambiental para o aprimoramento dos processos e da imagem das organizações torna necessária a identificação da importância da gestão ambiental em uma organização de saúde, verificando-se práticas adotadas no sentido de garantir a qualidade de suas atividades. A Gestão Ambiental começou a ser implantada nas organizações (empresas, órgãos públicos e não governamentais) por pressões externas, seja por força de legislações ou resultado de mobilizações da população e refere-se às iniciativas relativas a qualquer problema ambiental (BARBIERI, 2004).

Ao analisarmos a orientação da organização para seu ambiente, abordamos a teoria institucional que busca a legitimidade perante os demais componentes do campo organizacional. Nesse processo, o ator interioriza emoções, ética, valores e normas característicos dos papéis sociais que desenvolve, construindo lógicas de legitimação social (VASCONCELOS, 2001). Essa legitimidade, entretanto, assenta-se predominantemente em elementos de natureza simbólica, que definem um padrão de comportamento, em detrimento de parâmetros de eficiência técnica da organização (GOULART et al., 2005). Nesse contexto, buscou-se identificar a política ambiental da Casa da Aids de São Paulo, vinculada à Fundação Zerbini, identificando a sua adequação aos elementos reguladores vigentes, bem como as principais estratégias e práticas ambientais relacionadas às questões ambientais.

Devido à atuação na área de saúde, a Casa da Aids, possui características próprias que lhe conferem especificidades no trato com pacientes sujeitos a vários tipos de infecções, bem como às condições de trabalho dos funcionários, os quais frequentemente estão expostos aos agentes causadores das doenças. Para atender às necessidades das comunidades internas e

externas da organização, vários cuidados estruturais, técnicos e pessoais devem ser tomados no sentido de garantir condições adequadas de trabalho e a qualidade dos serviços prestados.

A realização da pesquisa resultou do interesse em buscar um maior aprofundamento no campo da Gestão Ambiental, devido à sua riqueza conceitual e prática. A compreensão de tal abordagem teve como preocupação central, proporcionar uma reflexão sobre as implicações dos aspectos ambientais no nível de desenvolvimento das organizações, preparando-as para assumir uma postura pró-ativa, frente às condições de mudança, presentes no ambiente organizacional.

O estudo teve como objetivo identificar a política ambiental da Casa da Aids de São Paulo, vinculada à Fundação Zerbini, verificando a sua adequação aos elementos reguladores vigentes, bem como as principais estratégias e práticas ambientais relacionadas às questões ambientais.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia serve como caminho para a realização de qualquer estudo, sobre isto segundo Cervo e Bervian (1996, p.62), “método ou metodologia, é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”. A pesquisa caracterizou-se como sendo um estudo de caso com uma abordagem qualitativa, envolvendo as opiniões e percepções dos gestores da organização quanto às políticas ambientais adotadas pela Casa da Aids.

Sobre a pesquisa qualitativa, Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmam que com frequência esse enfoque está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações. Os dados, geralmente, são coletados utilizando algum tipo de entrevista não estruturada. A pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificada, trabalha com o universo de significados tais como: motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. (MINAYO E SANCHES, 1993).

Sob a ótica de Yin (2004) o estudo de caso não é apenas um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado, examinando o fenômeno dentro de seu contexto. Trata-se de uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise ocorre em simples instância de um fenômeno ou unidade social. Esse procedimento é recomendado por Thiollent (1997, p.136) ao observar que "o qualitativo remete no fundo, a uma questão de semântica da linguagem com a qual são descritas as situações observadas".

Conforme Gil (1999) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento. Para Fachin (2006) o método do estudo de caso caracteriza-se por ser intensivo e direcionado para obter uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos.

Com a adoção do método descrito, buscou-se proporcionar à comunidade acadêmica e aos estudiosos da área de gestão ambiental, um referencial para a compreensão dos seus principais elementos que compõem uma organização preocupada com a questão ambiental e as práticas diferenciadas adotadas.

## 2.1 Categorias de análise

Em razão dos objetivos propostos, o estudo foi dividido em três categorias de análise constituídas das suas respectivas variáveis.

- Política e estratégias ambientais;
- Características do sistema de gestão ambiental: processos, infraestrutura, pessoas e projetos;
- Práticas ambientais.

## 2.2 Coleta e análise de dados

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com os principais gestores da organização: Diretora Geral, Assistente Técnica de Direção e Enfermeira Chefe. A escolha deste grupo de gestores deveu-se fundamentalmente à sua visão sistêmica da organização e ao seu conhecimento técnico no que se refere às questões ambientais, constituindo-se assim em um grupo de pessoas capazes de fornecer as informações necessárias à consecução do estudo. Sendo assim, trata-se de uma análise descritiva e não probabilística. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), as pesquisas descritivas procuram especificar propriedades, características e perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou outro fenômeno de análise.

A entrevista estruturada constituiu-se de oito questões, cujo roteiro encontra-se em anexo. Os resultados são apresentados de forma descritiva e são divididos de acordo com as

categorias de análise do estudo, destacando os aspectos positivos, bem como aqueles que merecem maior atenção por parte das empresas no que se refere à gestão ambiental.

### **3 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE**

A sociedade atual caracteriza-se pela pluralidade de organizações, porém, apesar de sempre ter havido trabalho, a história da administração e das organizações é bastante recente. Corroborando com esta ideia, Gibson et al. (1981) propõem a existência de uma sociedade organizacional, sendo a primeira justificativa para a criação das organizações a de que certas metas só podem ser alcançadas mediante a ação convergente de grupos de pessoas.

No decorrer da história da humanidade sempre existiu, alguma forma rudimentar ou empírica de administrar organizações, desde as mais simples até as mais complexas. O desenvolvimento das idéias e teorias acerca da administração, foi extremamente lento até o século XIX. Somente a partir do século XX, com as consequências da Revolução Industrial, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente as estruturas sociais e econômicas da época, provocando profundas e rápidas mudanças na ordem vigente.

As organizações cada vez mais aumentavam em número e tamanho e, como uma resposta aos problemas empresariais, mais relevantes da época, surgiram várias teorias administrativas, apresentando soluções específicas para tais problemas, envolvendo, de maneira geral, cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Assim, novos enfoques, na teoria administrativa e organizacional emergiram, dentre eles, ressalta-se a abordagem sistêmica. Tal abordagem influenciou profundamente o pensamento organizacional e administrativo, pois propunha a integração entre as ciências naturais e sociais. A visão sistêmica ampliou a abordagem, considerando a organização como um sistema aberto em constante interação com o ambiente.

De forma geral, essas ideias têm enorme impacto sobre a forma de pensar a respeito das organizações. Sob a influência da metáfora da máquina, a teoria organizacional foi encerrada dentro de uma espécie de engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. A ideia de que as organizações são parecidas com organismos mudou tudo isso, dirigindo a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Objetivo, estrutura e eficiência ficam agora em segundo plano em relação aos problemas da sobrevivência e outras preocupações mais 'biológicas' (MORGAN, 1996, p.44).

Com o reconhecimento das relações entre a organização e o seu ambiente, destaca Schuch Jr. (1995), muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas específicas para identificar a interação entre a organização e o ambiente. A abordagem contingencial ao deslocar o enfoque da relação da organização com o ambiente para uma visão de dentro para fora reconheceu que o ambiente não só influi na organização como condiciona as diferenças fundamentais de estrutura e práticas gerenciais. Esta nova concepção parte do princípio de que não existem processos universais de administração, sendo, portanto, todas as técnicas administrativas e processos organizacionais válidos, dependendo da sua adequação às condições do ambiente em que a organização opera.

Com a consagração da teoria contingencialista, novos enfoques mais modernos surgiram. O principal deles foi o movimento de Gerenciamento da Qualidade Total - GQT. Sua principal contribuição foi a de ampliar a ideia de qualidade do produto para a organização como um todo, incluindo o conceito de qualidade através das pessoas, bem como a partir da criação das normas ISO, destacando a importância da questão ambiental nas organizações.

No final da década de 90, quando as limitações tecnológicas tornaram-se cada vez menores, novas preocupações começaram a ganhar espaço no dia a dia das organizações. Neste sentido, Tapscott (1995), afirma que estamos vivenciando uma nova era em termos de competição. A competição pode surgir de qualquer lugar, fazendo com que as empresas não possam mais se sentir completamente seguras em relação a fatias de mercado e posições competitivas. Com mercados e seus protagonistas constantemente mudando, a possibilidade de que as empresas possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais, na qual a inovação tem de ser constante para a organização poder competir.

As necessidades de revisões e ajustes do sistema de gestão empresarial são decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada novo estágio desse processo surgem novos requisitos de administração que devem possuir instrumentos de gestão adequados. Nessa linha de pensamento, Vasconcelos (2001) propôs que, a partir dos diversos tipos de interação social, os indivíduos constroem sua identidade e justificam suas ações para si e para um grupo social, criando seus universos de significação. Os institucionalistas como Selznick (1949), Gouldner (1954) e Zald (1970) argumentaram que as organizações são recompensadas se estiverem em conformidade quanto às normas, regras, valores e crenças da sociedade. Selznick (1949; 1957) sustenta que as organizações além de se adaptarem internamente aos

valores da sociedade, como em certos casos, podem assumir papéis específicos dentro da sociedade, por forças culturais e ambientais (AUGUSTO, 2007).

As novas circunstâncias da administração atual pressupõem a evolução da organização quanto ao seu estilo de administração. Em oposição ao modelo de administração diretivo tradicionalmente aceito, baseado nas variáveis técnicas, surgem demandas sócio-ambientais como condicionante da modernidade organizacional. Para tanto, as políticas de gestão ambiental pelas organizações podem ser motivadas por fatores classificados em dois grupos, tais como, os fatores externos relativos aos governos, legislação ambiental, público consumidor, acionistas, movimentos ambientalistas e instituições financeiras; e, internos referentes à economia, advinda da redução de desperdício ou reciclagem, menor consumo de energia e substituição de insumos (ASHLEY, 2003).

Kotler (2007) afirma que cada vez mais as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área de responsabilidade social e ambiental para decidir de quais empresas devem comprar, em quais devem investir e para quais devem trabalhar. Sob a ótica de Hunt e Auster (1990), no Quadro 1, as empresas se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento de gestão socioambiental, tais como:

<b>PERFIL</b>	<b>AÇÕES</b>
<b>Reativo</b>	Inexistência de um programa do trato ambiental ou (se houver) o orçamento é tão tênue que torna impotente qualquer ação, expondo as empresas a riscos diversos, tais como multas ambientais e publicidade negativa, entre outras.
<b>Pró-ativo</b>	Desenvolvimento, em nível corporativo, de programas preventivos, treinamento de colaboradores, monitoramentos ambientais e outras práticas. O foco inicial são as inovações orientadas para a base da pirâmide da sustentabilidade. Partindo da análise de experiências exitosas serão buscados padrões, mudanças de paradigmas, alterações nos processos tradicionalmente empregados no desenvolvimento das inovações.

QUADRO 1 – Perfil das empresas em diferentes estágios de desenvolvimento de gestão socioambiental e suas respectivas ações. Fonte: Hunt; Auster, 1990.

Empresas que seguem os princípios da sustentabilidade são vistas pelo público consumidor de forma diferenciada, servindo como vantagem de melhoria de imagem no mercado, o que está se tornando a cada dia mais concreto devido ao aumento da consciência ambiental dos consumidores (DIAS et al., 2003). Steger (1990 *apud* LI-FANG, 2002) argumenta que as opções escolhidas por uma empresa decorrem da sua posição relativa de duas variáveis: a exposição a riscos ambientais e as oportunidades de mercado a partir da proteção do ambiente. Correspondente ao desenrolar do desenvolvimento sustentável como um conceito, hoje a visão gerencial defende os benefícios da gestão ambiental pró-ativa, enquanto programas institucionais para as relações da comunidade, gestão de produtos, de prevenção da poluição, e liderança ambiental como sendo coerentes com os objetivos de aumentar o capital próprio (SMART, 1992 *apud* LI-FANG, 2002).

Observa-se assim, que as necessidades da administração moderna pressupõem a evolução da organização sistematicamente, rompendo paradigmas tradicionalmente aceitos. No que se refere ao sistema de gestão, é preciso que se compreenda a importância do contexto interno e externo. Em nível interno a organização precisa possuir as condições necessárias à geração do conhecimento e um clima propício ao desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem. Em nível externo é preciso compreender as necessidades e exigências sócio-ambientais.

Por fim, pode-se dizer que a moderna teoria geral da administração é formada por conceitos que surgiram e vêm-se aprimorando há muito tempo. Apesar de os problemas serem semelhantes, as soluções são diferentes de um momento a outro, porque o contexto está em contínua evolução.

#### **4 ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO**

A busca do conhecimento faz parte da natureza do ser humano. Apesar disso, somente agora, maior importância tem sido dada a este tema, com o surgimento da chamada era do conhecimento. Entretanto, várias são as definições para a palavra conhecimento. Sveiby (1998, p. 44) define conhecimento como “uma capacidade para agir”, criada por um processo de saber para nos ajudar a sobreviver em um ambiente quase sempre hostil.

Por sua vez, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) entendem por criação do conhecimento organizacional, “a capacidade de uma empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Para estes autores,



a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Portanto, a discussão da criação do conhecimento organizacional deve centrar-se nas formas de interação do conhecimento e nos seus níveis de criação.

Na gestão de ativos intangíveis é preciso que se tenha em mente a diferença entre informação e conhecimento. Sveiby (1998) afirma que em muitos aspectos a informação é ideal para transmitir o conhecimento, é rápida, segura e independente de sua origem. O problema é que as pessoas sabem mais do que têm consciência de saber ou são capazes de exprimir por palavras. Assim, diante de uma mesma palavra as pessoas reagem de determinada maneira porque imprimem às palavras seus próprios significados, emoções e interpretações, em função de experiências passadas nas quais foram ouvidas. Toda interpretação de informações está baseada na experiência, no contexto, nas situações e contém nuances das emoções.

Para Cartonni (2006), a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta de estratégia organizacional, processo pelo qual a organização cria riqueza a partir do seu conhecimento, que norteia o seu capital intelectual. O conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997), divide-se em explícito e tácito. A tendência das organizações ocidentais é a de valorizarem as formas de conhecimento explícito, algo formal e sistemático. Ao mesmo tempo, observa-se que uma das razões para o sucesso e desenvolvimento das organizações japonesas talvez esteja em enfatizar o conhecimento tácito, algo dificilmente visível e exprimível. Uma vez percebida a importância do conhecimento tácito, deve-se considerar a inovação de uma forma diferente, pois não se trata apenas de reunir dados e informações e sim, de um processo individual de renovação organizacional e de pessoas. Criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir novos conhecimentos internos. O conhecimento deve ser construído, exigindo uma interação intensiva entre os membros da organização.

Inseridas cada vez mais em um ambiente turbulento, as organizações precisam continuamente se preparar para as mudanças, superando deficiências de aprendizado e tornando-se mais eficazes. Baseados nesse pressuposto observam Nonaka e Takeuchi (1997), Senge (1999) criou a organização que aprende, como um modelo prático para a ampliação da capacidade de aprendizado. Nas organizações aprendizes, os gerentes precisam: adotar o raciocínio sistêmico, estimular o domínio pessoal de suas próprias vidas, trazer à superfície os modelos mentais predominantes e questioná-los, desenvolver uma visão compartilhada, e facilitar o aprendizado da equipe.

Ao mesmo tempo em que o ambiente de negócios torna-se mais aberto, exige qualificações mais amplas e flexíveis. Porém, não basta atualização técnica, é preciso desenvolver um conjunto de competências básicas no ambiente de negócios, que garantam à organização sua vantagem competitiva. Dentre essas competências, destaca-se a de aprender a aprender. O desafio está, portanto, em descobrir métodos e ferramentas gerenciais para acelerar a aprendizagem organizacional, chegar a um consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança, observa Meister (1999), fazendo com que as organizações criem e utilizem o conhecimento para inovar.

O conceito de aprendizado, portanto, torna-se fundamental para compreensão das trajetórias de capacitação inovadora das organizações já que o processo de inovação ocorre através do compartilhamento de bases de conhecimento e padrões de aprendizado que são sustentados por arcabouços institucionais específicos (JOHNSON, 1992). As questões relacionadas ao aprendizado em uma organização estão centradas no funcionário, pois o aprendizado eficaz depende antes de tudo do seu engajamento às metas organizacionais. Para sua efetiva consolidação, torna-se necessário que a aprendizagem faça parte da estratégia da organização.

## **5 ESTRATÉGIA E AMBIENTE**

A palavra estratégia é conceituada, de maneira simplificada, como um plano para o futuro, uma direção, um curso de ação. Estratégia "é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo" (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.17). Embora não haja uma definição simples de estratégia, existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da sua natureza: diz respeito tanto à organização como ao ambiente; sua natureza é complexa; afeta o bem-estar geral da organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não é puramente deliberada; existe em níveis diferentes e envolve vários processos de pensamento.

Um papel importante da estratégia nas organizações consiste em resolver grandes questões para que as pessoas possam cuidar de detalhes. Entretanto, existe uma tendência de descrever o executivo principal como um estrategista que fica concebendo grandes ideias, enquanto todos os outros cuidam de pequenos detalhes, o que não é verdadeiro, pois os

pequenos detalhes fazem parte dos deveres que competem à sua posição, destaca Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. Essa abordagem “tende a considerar a administração estratégica como um processo coletivo” ressalta Prahalad e Hamel (*apud* MINTZBERG et al., 2000, p. 161). A administração estratégica possui como conceitos fundamentais: competência essencial, intenção estratégica e tensão e alavancagem. No que se refere à competência essencial, verifica-se que uma empresa alcança a adequação estratégica por meio do uso eficaz dos seus ativos invisíveis, tais como o know-how tecnológico ou lealdade dos clientes. A vantagem competitiva deriva de capacidades enraizadas por trás dos produtos das empresas. A intenção estratégica, ou visão estabelece a direção geral, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para os funcionários. Ao mesmo tempo, a tensão é definida como um desajuste da empresa e suas aspirações, e as empresas precisam aprender a partir de uma base limitada de recursos.

A escola do aprendizado recomenda que qualquer organização, em uma situação realmente nova, tem que se envolver em um processo de aprendizagem, a estratégia deve ser compreendida "como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo", afirma Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 172). Ao relacionar algumas características do pensamento estratégico, Senge (1999, p. 567) argumenta que "hoje, o campo da estratégia e do planejamento estratégico estão muito agitados. Tradicionalmente, este era o domínio da alta administração, de planejadores estratégicos, e consultores de estratégia". Logo, poucas pessoas têm oportunidade de indagar acerca da estratégia e propósito da empresa.

Na medida em que os grupos desenvolvem capacidades de aprendizagem, despendem mais tempo, pondera Senge (1999), ao questionar-se sobre a natureza do negócio e do mercado. Entretanto, novas ideias sobre estratégia e propósito podem não ter a devida receptividade, especialmente em empresas nas quais o processo de estratégia é exclusividade do nível gerencial. Isso não significa dizer que todas as ideias inovadoras propostas por grupos de trabalho são boas, entretanto, se não houver espaço para a expansão do pensamento para novas ideias sobre estratégia e propósito, uma significativa fonte de inovação estará perdida. O limite parece ser a capacidade das pessoas de criar e inovar.

No aproveitamento de tais análises Hax (*apud* LOPES, 1996), considera que o conceito de estratégia é de caráter multidimensional já que atinge todas as atividades críticas de uma empresa, proporcionando um sentido de unidade, direção e propósito, assim como

facilitando as mudanças necessárias no seu ambiente. É a estrutura fundamental através do qual uma organização pode definir sua continuidade vital facilitando ao mesmo tempo sua adaptação a um ambiente de mudança. Assim a essência da estratégia se converte na direção intencionada de mudança como na concepção de vantagens competitivas em cada um dos negócios em que está comprometida a empresa.

Já para Porter (1999), estratégia seria a criação de uma posição valiosa e única, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal não seria necessária a estratégia, pois a essência do posicionamento estratégico é a escolha das atividades que são diferentes da concorrência. Sob a ótica de Ansoff (1977), a organização necessita de um campo de atuação bem definido e de uma correta orientação de mercado que lhe permita crescimento ordenado e lucrativo. Para o atendimento de tais propósitos são necessárias regras de decisão para orientar o comportamento da organização. Essas regras são conhecidas como estratégias.

O processo de formulação estratégica inicia-se por uma análise minuciosa de suas capacidades internas (tecnologia mole e dura) e externas (mudanças de comportamento do mercado) buscando detectar e selecionar no ambiente, informações que possam ser consideradas como oportunidades de mercado e transformadas em vantagens competitivas frente à concorrência. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige comprometimento total e irrestrito da organização e suas partes. Para Richers (*apud* ROSSI, 1993), a empresa ao utilizar-se da estratégia de concentração de esforços sob um mercado-alvo ela poderá atendê-lo de uma maneira mais direta e adequada que a concorrência, fazendo desta uma ferramenta no aproveitamento.

O desafio, portanto, está em aumentar a capacidade da organização de repensar e recriar, levando as pessoas a se articular e refinar suas aspirações e estratégias. Para Senge (1999, p. 572), "algumas empresas parecem ter a capacidade de reinventar sua estratégia e, no processo, redescobrir ou expandir seu senso de propósito". Essas constatações levam ao entendimento de que a mudança só se consolida a partir da renovação estratégica, condição fundamental para o desenvolvimento adequado dos processos organizacionais.

## **6 GESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE**

Existe uma série de medidas e de indicadores aceitos para que uma organização industrial ou comercial avalie seu desempenho e suas práticas de sustentabilidade ambiental.

De acordo com os autores, estes indicadores devem examinar os materiais, a intensidade da energia, o consumo dos recursos, e a dispersão dos poluentes. Para AMARAL (2003) essas medidas devem ser avaliadas no contexto dos custos e do valor que adicionam ou que podem adicionar ao negócio.

O conceito da ecoeficiência combina melhorias no desempenho ambiental e econômico da companhia para assegurar maior valor agregado aos produtos e menor impacto ambiental. O conceito da ecoeficiência, valor de adição ao negócio através da gerência ambiental apropriada, é muito atrativo aos empreendedores. Amaral (2003) afirma que a ISO 14031 constitui-se em um guia para selecionar indicadores ambientais nas organizações. Tais indicadores podem ser gerenciais, operacionais e ambientais.

Em longo prazo, as companhias devem trabalhar de uma maneira construtiva com as agências reguladoras e devem participar de debates com a sociedade, de modo que os objetivos sejam definidos de forma conjunta com todos os públicos envolvidos. Desta maneira, as práticas e as ações das organizações evitam a adoção de riscos financeiros desnecessários. Uma das exigências para o sistema de gerência ambiental é a melhoria contínua do desempenho da organização. O uso de indicadores ambiental-desempenho e os objetivos são métodos transparentes de dar prioridade a investimentos na área ambiental.

O processo de estabelecer indicadores e objetivos está na parte científica e na parte política. A ciência descreve o impacto de um determinado poluente no ambiente. Por outro lado, o processo político determina se estes impactos constituem-se em uma prioridade para a organização. Os objetivos podem ser modificados por parâmetros tais como custos, o tempo, o futuro, o ambiente local e a opinião pública. Deve haver ainda, uma estratégia para comunicar a política ambiental e os indicadores de sustentabilidade a todas as partes interessadas: acionistas, empregados, uniões de comércio, *ongs*, agências de governo e sociedade.

Em um segundo estágio, a organização pode usar indicadores da ecoeficiência, tais como, o consumo da energia, a água, o uso dos materiais, e efluentes e resíduos. O uso de indicadores ambientais, sociais, e econômicos melhora os processos de tomada de decisão de modo que as definições em projetos e as ações ligadas ao negócio possam ter uma base mais contínua e características mais sustentáveis.

A análise do ambiente interno das organizações constitui-se em outra dimensão importante a ser considerada na busca da melhoria contínua das organizações de saúde. A avaliação dos serviços é de grande interesse para os patrocinadores e para os investigadores

dos serviços de saúde. O ambiente físico em que são prestados os serviços podem influenciar julgamentos do cliente acerca do desempenho do serviço, incluindo a satisfação de cliente, lealdade, recomendações favoráveis e a percepção de qualidade. A literatura disponível sobre o serviço de saúde indica que as facilidades físicas são um componente de avaliações dos pacientes de serviços de saúde, averiguando a intenção da organização de adquirir legitimidade perante a sociedade.

Analisando o ambiente organizacional e as formas com que ele se relaciona com as organizações, Meyer e Rowan (1977) ressaltam que as organizações se conectam ao ambiente por meio de interdependências técnicas e institucionais. Ainda nesse sentido, DiMaggio e Powell (2005) conceituam o ambiente técnico pela troca dos bens e serviços e o institucional como o meio que possibilita o estabelecimento e a difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Evidencia-se aí a dependência da organização aos dois ambientes concomitantemente. Seguindo o mesmo raciocínio, Scott (1995) é incisivo ao defender que a sobrevivência das organizações depende tanto da capacidade adaptativa às especificações ambientais, técnicas e econômicas, como a fatores normativos de apoio e legitimidade. As corporações, então, buscando se adaptar ao ambiente que as cerca, tendem a internalizar essas interdependências por processos chamados na teoria institucional de isomorfismo.

O conceito de isomorfismo é uma ferramenta útil para a compreensão da política e cerimônia que afetam o funcionamento das organizações, pois a competição não é apenas por recursos e clientes, mas por força política, legitimidade institucional, adequação social e econômica (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Segundo DiMaggio e Powell (2005), existem três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: (1) isomorfismo coercitivo, (2) isomorfismo mimético e (3) isomorfismo normativo. No entanto, esta é uma tipologia e nem sempre são empiricamente distintos, pode ocorrer mais de um mecanismo simultaneamente.

No primeiro caso, o isomorfismo coercitivo, tem origem em pressões formais e informais exercidas sobre a organização e por expectativas culturais da sociedade em que ela está inserida (DIMAGGIO E POWELL, 2005). O segundo caso, o isomorfismo mimético, ocorre quando as organizações tendem a modelar-se a outras similares com maior legitimidade e bem sucedidas em seu campo (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Um terceiro mecanismo de mudança organizacional provém primordialmente de pressões profissionais e é conhecido como isomorfismo normativo. É associado principalmente com a

profissionalização, no qual DiMaggio e Powell (2005), interpretam como uma busca coletiva de membros de uma ocupação para determinar as condições de trabalho e os seus métodos, para controlar os procedimentos de produção e para estabelecer uma base e legitimação cognitiva para sua autonomia ocupacional.

Nesse sentido, Swan et al.(2003) estudaram a hipótese de que ambientes atraentes em um hospital contribuiriam para um avaliação mais favorável do trabalho de médicos e enfermeiras. A segunda hipótese examinada foi a de que as facilidades do ambiente resultam em julgamentos dos pacientes mais favoráveis em relação ao serviço efetuado, bem como influenciam as intenções em utilizar os serviços do hospital no futuro. O estudo revelou que os pacientes em um ambiente mais atraente avaliaram sua experiência no hospital de maneira mais favorável.

O sistema de saúde apresenta, de modo geral, dificuldades na prestação de serviços de qualidade que contemplem a preocupação com as questões ambientais. Esta dificuldade pode ser, em parte, devido à compreensão limitada da importância da definição de projetos organizacionais. Corroborando com estas ideias Tallia et al. (2003) tentou responder às seguintes questões: As práticas ambientais de saúde são as mesmas em todos os hospitais, ou existem variações em seu projeto organizacional? Os projetos dos hospitais preveem os projetos de práticas ambientais relacionadas? Se a variação existe, quais são as implicações na gerência?

Os resultados indicaram a existência de uma grande variedade no projeto organizacional e nas práticas ambientais e esta variedade parece ser influenciada pelas circunstâncias iniciais sob as quais a prática foi organizada. O projeto do sistema de gestão do hospital deve prever o projeto de práticas ambientais relacionadas. Os sistemas de gestão dos hospitais que permitiram uma flexibilidade maior nos projetos organizacionais das práticas ambientais eram mais eficazes. A resposta à mudança ambiental era maior quando a autonomia era mais elevada. Estes resultados sugerem que a ciência do projeto organizacional ajuda a explicar o sucesso e a falha das práticas dentro dos sistemas da saúde e fornece a informação para a mudança do planejamento.

As práticas ambientais de serviços de saúde são complexas e podem variar de acordo com os projetos organizacionais. A eficácia do projeto organizacional e das práticas ambientais implica na necessidade de os administradores possuírem a diversidade e a flexibilidade em habilidades de gerência.

O gerenciamento de resíduos em organizações de saúde é outro aspecto de extrema relevância para o entendimento da questão ambiental. De acordo com Veneranda (2003), todas as atividades humanas têm na produção de resíduos uma de suas características inerentes. O fim que se dá a eles, bem como seu gerenciamento constitui-se em um assunto discutido tanto nas esferas municipais, estaduais, nacionais e, principalmente, internacionais.

Segundo a Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, os resíduos dos serviços de saúde são divididos em cinco grupos, sendo grupo A, os potencialmente infectantes, e resíduos com possível presença de agentes biológicos que, por suas características de maior virulência, podem apresentar risco de infecção; Grupo B, químicos, resíduos contendo substâncias químicas que apresentam risco à saúde pública e o meio ambiente; Grupo C, rejeitos radioativos, quaisquer materiais resultantes de atividades de atividades humanas que contenham radionuclídeos em quantidades superiores os índices especificados pela legislação vigente; grupo D, resíduos comuns, resíduos gerados nos serviços de saúde que, não necessitam de processos diferenciados e podem ser considerados resíduos sólidos urbanos, e finalmente o grupo E, perfurocortantes, que são os objetos e instrumentos contendo cantos, bordas, pontos ou protuberâncias rígidas ou agudas, capazes de cortar ou perfurar.

Veneranda (2003) cita ainda que mais de 50% dos hospitais e clínicas de saúde não sabem sequer segregar os materiais segundo a classificação descrita acima, e em torno de 25% dos acidentes ocorrem por conta da falta de informação e do péssimo gerenciamento dos resíduos. No caso da Casa da Aids, identificamos resíduos e rejeitos em todos os grupos, em maior ou menor nível de perigo, sendo que o grupo de maior risco é o grupo E, de perfurocortantes.

Schneider (2001) nos lembra que o gerenciamento dos resíduos sólidos de serviços de saúde refere-se ao conjunto articulado de ações normativas, operacionais, financeiras e de planejamento baseadas em critérios sanitários, ambientais, sociais, políticos, técnicos, educacionais, culturais, estéticos e econômicos para a geração, manejo, tratamento e disposição final dos resíduos sólidos.

Cabe, portanto, às empresas que geram estes tipos de resíduos atingirem a sustentabilidade como marco conceitual básico na gestão empresarial, onde deve estar destacada a gestão dos aspectos ambientais como algo imprescindível e fundamental. De tal modo, as considerações acima efetuadas permitem dizer que para que as organizações de saúde prestem serviços de qualidade e sejam socialmente responsáveis é preciso possuir um



planejamento constituído de indicadores e de objetivos definidos, um sistema de gestão adequado e práticas ambientais fundamentais, entre as quais o gerenciamento de resíduos merece destaque.

## **7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

O estudo procurou identificar o comportamento das características relacionadas à gestão ambiental, segundo a percepção dos gestores na Casa da Aids da Fundação Zerbini. Na sequência, são apresentados a caracterização da organização e os principais aspectos relativos à gestão ambiental.

### **7.1 Caracterização da organização**

O estudo se justifica fundamentalmente pela necessidade de relacionar a teoria apreendida com a prática de um estudo de caso em uma instituição da área de saúde, ressaltando a importância da variável ambiental no desenvolvimento de suas atividades.

A Casa da AIDS foi inaugurada em 1994 e está ligada à Divisão de Clínica de Moléstias Infecciosas e Parasitárias do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, e recebe apoio administrativo e financeiro da Fundação Zerbini, entidade privada sem fins lucrativos. A quase totalidade dos seus pacientes são atendidos pelo Sistema Único de Saúde, e seu quadro de colaboradores é composto de 70 funcionários contratados pela Fundação Zerbini, onde trabalham médicos, psicólogos, assistentes sociais, equipe de enfermagem e pessoal administrativo. As áreas de apoio (Serviço de Segurança, Portaria e Higienização) são terceirizadas.

Existem aproximadamente 4000 pacientes em atendimento e realizando em média 3200 consultas por mês. Os objetivos da Casa da AIDS são de oferecer assistência multidisciplinar aos pacientes com HIV/Aids, bem como a seus parceiros e familiares, desenvolver atividades de pesquisa relacionada ao HIV no âmbito da ciência da saúde e áreas afins, desenvolver atividades de ensino e capacitação profissional e prestar serviços à comunidade.

A Casa da AIDS oferece em regime ambulatorial, consultas médicas previamente agendadas, consultas de emergência, aconselhamento do serviço social, acompanhamento psicológico, atendimento integral à mulher com HIV/Aids, atendimento odontológico, serviço

de apoio diagnóstico e terapêutico, endoscopia digestiva alta, colonoscopia, eletrocardiograma, coleta de exames laboratoriais e consultório oftalmológico e entrega de medicamento.

## 7.2 Política e estratégias ambientais

Dentre as principais diretrizes da Casa da Aids, destaca-se a prestação de assistência médica de qualidade aos pacientes com HIV/Aids. Neste sentido, o banco de dados, atualmente em fase de desenvolvimento, irá centralizar as informações sobre os pacientes, tratamentos e resultados de exames trazendo um grande avanço para a consolidação das suas diretrizes.

Além dos objetivos gerais da organização, definidos no Manual de Normas e Rotinas, com a mudança na direção da Casa da Aids, alguns aspectos estão sendo revistos, entre os quais podemos citar os objetivos assistenciais, de pesquisa e de ensino; as metas que visam acompanhar e avaliar os processos; e as atividades que são orientadas pela busca do reconhecimento dos profissionais, o respeito à interdisciplinaridade e a formação de pessoas.

Ressalta-se ainda, que existe uma percepção bastante clara por parte dos gestores quanto aos objetivos definidos pela organização. É possível verificar que a administração da Casa da Aids vem efetivamente pautando sua atuação com base em tais objetivos, o que mostra coerência entre o discurso e a prática no que diz respeito à gestão ambiental.

Os principais valores, na percepção dos gestores são a humanização no atendimento ao paciente com HIV e Aids, buscando focar o paciente inserido na comunidade, bem como o reconhecimento profissional através da implementação do programa de educação continuada, incentivo à pesquisa e ao ensino.

A análise da orientação estratégia da organização permite identificar a inexistência de um planejamento estratégico formalmente definido na Casa da Aids. A questão ambiental não se encontra inserida na estratégia e nos objetivos da Casa da Aids. As ações são realizadas de forma isolada, visando atender determinados procedimentos e minimizar o risco. Alguns procedimentos isolados são adotados para atender as questões legais, em função da qualidade do ar, manuseio de resíduos de serviços de saúde e racionamento de energia elétrica.

Entretanto, apesar de não existirem definições formais, a questão ambiental, especialmente no que se refere à saúde no ambiente de trabalho, constitui-se em uma preocupação do corpo diretivo da organização. Os pacientes são portadores de doenças

respiratórias graves, provocadas por micro-, tais como, a tuberculose, e as pneumonias. Os micro- estão no ambiente, em contato constante com os profissionais e o prédio onde estão situadas as instalações da organização não possui ventilação adequada. Neste sentido, foram adotadas algumas ações para minimizar os efeitos, porém o problema não foi resolvido.

Além disso, verifica-se que os pacientes com HIV/Aids são suscetíveis às infecções do trato respiratório, pois muitos dos agentes causadores de doenças estão em suspensão no ambiente. A principal medida tomada pelo Hospital com relação a este aspecto, consiste em efetuar o registro da contaminação dos funcionários que desenvolvem doenças adquiridas no ambiente de trabalho, mostrando desta forma, uma tendência reativa no trato da questão ambiental.

É importante reconhecer que a contratação de profissionais, médicos e enfermeiros que já tenham passado por treinamento formal sobre a questão ambiental, se transforma em um diferencial, pois facilita a tarefa de disseminar a política de gestão ambiental para os profissionais mais antigos e avessos à mudança. A partir de um nível de exigência de adaptação profissional, a organização imporia um mecanismo isomórfico normativo aos seus profissionais.

### 7.3 Sistema de gestão ambiental

A seguir são analisadas as características do sistema de gestão ambiental relativas aos processos, infraestrutura, projetos e pessoas.

#### 7.3.1 Processos

Em função de não haver uma área de gestão ambiental sistematizada, os mecanismos de controle são praticamente inexistentes. Em razão da exigência legal, pode-se citar as notificações de acidentes de trabalho ao Ministério do Trabalho.

Em função das especificidades da área de atuação da Casa da Aids, existe uma grande preocupação em criar controles relativos à saúde dos pacientes.

A análise do processo de gestão ambiental existente aponta para a necessidade de implantação de uma Comissão de Controle de Infecção Hospitalar. A criação desta comissão tem como principais objetivos: sistematizar o acompanhamento de indicadores da qualidade da assistência e assegurar a existência de ações relativas à segurança do trabalhador.

Sob esta perspectiva, podemos salientar que laços sociais entre atores individuais são determinantes na escolha que os parceiros fazem, teóricos institucionalistas enfatizaram as relações entre organização em nível do campo organizacional para explicar os processos de difusão de formas inovadoras (GRANOVETTER, 1985), onde essas relações e interconexões entre os indivíduos e a sociedade ocorrem, no ambiente organizacional (LOPES e BALDI, 2005). Deste modo, no tocante interesse em firmar processos inovadores, envolvendo a gestão ambiental, verifica-se, neste caso, a importância de criar-se um grupo interdisciplinar para discutir e implementar as ações relacionadas com a questão ambiental. É importante envolver os profissionais em núcleos pequenos de projetos ambientais.

### *7.3.2 Infraestrutura*

A infraestrutura para a gestão ambiental é composta de recursos financeiros para a aquisição de materiais e embalagens adequados à coleta e descarte de resíduo biológico.

Do ponto de vista tecnológico para a gestão da qualidade do ar ambiental, atualmente estão instalados equipamentos de ar condicionado individual e o sistema de exaustão. Tais sistemas necessitam de melhoria.

A Casa da Aids possui um grupo de pessoas bastante capacitadas na área de tratamento da infecção com HIV/Aids. Entretanto, deve-se observar que não é difícil obter recursos tecnológicos e financeiros. A questão fundamental, no entanto, não consiste apenas em possuir bons profissionais, é preciso ter clareza nas diretrizes institucionais, que contemplem os pressupostos ambientais, tornando-se imprescindível à adoção de ações preventivas em relação às questões ambientais.

### *7.3.3 Pessoas*

Para proceder à análise setorial do ambiente de negócios onde a organização está inserida, a estrutura organizacional necessita ser dinâmica, principalmente quando são considerados aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema (LOBATO et. al, 2004). Dentre as ações de treinamento que são feitas por setor de acordo com a sua necessidade, os programas institucionais mais importantes são o Programa de educação continuada, relativo às questões assistenciais e o Programa de

prevenção de acidentes perfurocortantes, o qual se destina a evitar acidentes em função do uso inadequado de materiais contaminados com secreção orgânica.

Neste contexto, a institucionalização pode ser representada por um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, de forma que a legitimidade se torne imperativa para as entidades sociais (CARVALHO e VIEIRA, 2002). Assim, as organizações buscam conformar suas estruturas e práticas a valores ambientais, a fim de aumentar suas chances de sobrevivência.

Na opinião dos entrevistados, a gestão do conhecimento ambiental constitui-se em uma preocupação da direção da Casa da Aids, a partir do entendimento de que os profissionais da administração e técnicos com conhecimento na área ambiental e da saúde têm papel importante no gerenciamento das ações da organização. Além disso, torna-se importante desenvolver pessoas capazes de criar novos processos, assim como dar continuidade aos projetos existentes, pois como afirma Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o núcleo básico do processo de desenvolvimento estratégico é o ser humano, é a partir do indivíduo que se pode chegar aos grupos e à organização como um todo, bem como ao seu ambiente externo.

#### *7.3.4 Projetos*

O principal projeto de gestão ambiental da Casa da Aids constitui-se no gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde, atendendo a conformidade de manuseio dos resíduos biológicos. Entretanto, observa-se a necessidade de gerenciar o descarte de medicamentos antirretrovirais, cujo tratamento final requer a incineração.

Deve-se ressaltar que em breve a Casa da Aids estará ampliando e melhorando o seu ambiente físico, a partir da sua instalação nas dependências do prédio do Instituto da Mulher, o qual prevê os investimentos necessários em termos de tecnologia, garantindo a qualidade dos aspectos ambientais, tais como, a circulação de ar e iluminação.

Além disso, o projeto do novo espaço físico contém a adoção de práticas ambientais relativas à coleta e eliminação de resíduos. Porém, novamente observa-se o enfoque reativo adotado pela Casa da AIDS, identificado como um isomorfismo coercitivo, originado de pressões formais exercidas sobre a organização, visto que a maioria das ações definidas para solucionar problemas de agressão ao meio ambiente, tem sido implementada mais por exigência legal do que por sensibilização prévia de seus administradores.

#### *7.4 Práticas ambientais*

Deve-se ressaltar, que não existe uma política de gestão ambiental definida. As ações para a melhoria das questões ambientais acontecem de forma isolada e em conformidade com as regulamentações vigentes e, em alguns casos, a partir da fiscalização dos agentes da Secretaria do Meio Ambiente. Novamente podemos ressaltar as pressões externas, relacionando o isomorfismo coercitivo, no qual a capacidade adaptativa às especificações ambientais, técnicas e econômicas, como a fatores normativos de apoio e legitimidade.

Algumas práticas adotadas podem ser citadas neste sentido, a partir da sensibilização das pessoas:

- O gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde, atividade sujeita à fiscalização da Secretaria de Meio Ambiente e Vigilância Sanitária da Secretaria de Saúde;
- Instalação de interruptores individuais por sala visando à racionalização de energia elétrica. Esta ação encontra-se sistematizada, porém com baixa adesão do público em geral;
- Instalação de um fluxo laminar para manusear medicamentos que oferecem risco ao profissional, tendo em vista a melhoria da qualidade do ar;
- Instalação de uma sala para aplicação de medicamentos em forma de aerosol aos pacientes, para diminuir o risco de exposição e contaminação dos funcionários da enfermagem.

A questão ambiental causa uma repercussão na imagem da organização. No ano de 2002, a Casa da AIDS recebeu a visita dos agentes fiscais da Secretaria do Meio Ambiente e a partir de então, a direção passou a verificar a pertinência e a viabilidade em implantar um programa de coleta seletiva dos resíduos. Tal programa tem por objetivo a conscientização das pessoas para a conservação do meio ambiente e a difusão da propagação da ideia para facilitar o convívio social.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na Era do Conhecimento, as organizações estão descobrindo que os desafios da mudança somente poderão ser enfrentados através da sua capacidade de aprender, inovar e desenvolver-se continuamente. A capacidade de inovação tecnológica e social demonstra que estratégias se fazem necessárias, pois dependem da capacidade social, cultural e política de

aplicar produtivamente e aproveitar socialmente os recursos - materiais e imateriais – disponíveis. Esta capacidade é configurada por condições sociais reunidas no conceito de ambiente institucional e cultural mais do que pela disponibilidade de recursos materiais. Na tentativa de demonstrar tal relação, verificando na prática a aplicação dos fundamentos teóricos adquiridos, realizou-se esta pesquisa, visando a identificar a orientação estratégico-ambiental, as características do sistema de gestão e as práticas ambientais adotadas pela Casa da Aids da Fundação Zerbini.

Os dados obtidos permitem concluir que a Casa da Aids ainda não possui um planejamento estratégico formalizado e que a questão ambiental não encontra-se inserida na sua concepção estratégica. Quanto às características do Sistema de Gestão Ambiental, pode-se dizer que a presença da variável ambiental no que se refere aos processos, à infraestrutura, às pessoas e aos projetos ainda é muito incipiente, considerando-se a importância dos aspectos ambientais para as organizações de saúde. Neste sentido, observa-se que, de modo geral, a instituição adota práticas ambientais isoladas, atendendo a demandas específicas, desvinculadas de um planejamento global e institucional e adotando um enfoque apenas reativo. Apesar disso, verifica-se a existência de uma forte preocupação da atual gestão em buscar efetuar um programa ambiental vinculado às questões estratégicas da empresa, a fim de dar a devida importância à gestão ambiental na organização.

De tal modo, verificou-se que a organização sofre pressões e expectativas institucionais que advêm do Estado e das profissões, mas também de grupos de interesse e opinião pública, demonstrando uma característica do institucionalismo. De acordo com a literatura especializada, podemos alegar que através do isomorfismo institucional, as estruturas formais são legitimadas externamente e a utilização de critérios externos de avaliação permite à organização ser considerada bem sucedida em termos sociais.

Deve-se ressaltar que a opção metodológica do estudo foi a de tentar compreender a gestão ambiental na Casa da Aids na percepção dos gestores, devido à sua visão sistêmica e à acessibilidade dos dados. Neste sentido, sugere-se a continuidade do estudo buscando verificar a percepção dos funcionários. Destaca-se ainda que as conclusões deste estudo restringem-se ao caso específico da Casa da Aids. Espera-se que ao analisar e descrever a gestão ambiental de uma organização de saúde, uma nova contribuição seja dada aos estudos do meio ambiente, sensibilizando os grupos de interesse para a importância da variável ambiental no contexto organizacional e social.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, S. P.; LA ROVERE, E. L. *Oil e gas journal*. V. 101, n.19, p.30, Tulsa: May, 2003.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- AUGUSTO, P. Estratégia e ambiente: contribuições da teoria institucional. XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD. Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2007.
- BARBIERI, J. C. **A gestão empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CARTONI, D. M. Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia empresarial. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.12, p.96-105, 2006.
- CARVALHO, C.; VIEIRA, M. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações e Trabalho**, v. 28, p. 27-47, Oeiras, Portugal, 2002.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas: Editora Alínea, 2003.
- DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIBSON, J.; IVANEVICH, J. M.; DONNELLY JR, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOULART, S.; VIEIRA, M.; CARVALHO, C. **Universidades e desenvolvimento local: uma abordagem institucional**. 1. ed., v.1, 85 p., Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005.
- GOULDNER, A. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe: Free Press, 1954.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, nov. 1985.



HUNT, C.B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, Winter 1990.

JOHNSON, B. Institutional learning. In: LUNDVALL, B. *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter, 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LI-FANG, Y. Sustainability as corporate strategy: an institutional perspective. *Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements*. Oikos PhD Summer Academy. University of St. Gallen, 2002.

LOPES, F.; BALDI, M. Dimensões sócio-culturais em arranjos cooperativos internacionais (ACIS). **II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**, Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, n. 83, p. 340-363, 1977.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade? Em: **Caderno de Saúde Pública**, p. 239-262, Rio de Janeiro, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROSSI, C. A. V. **Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: USP, 1993.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa em Administração**. 3. ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SELZNICK, P. *TVA and the grass roots*. Berkeley, CA: University of California Press, 1949.

---. *Leadership in administration*. White Plain: Row, Peterson and Company, 1957.

SCHNEIDER, V. E. et. al. **Manual de gerenciamento de resíduos sólidos de serviços de saúde**. São Paulo: CLR Balieiro, 2001.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. California: SAGE Publications, 1995.

SHUCH JÚNIOR, V. F. **A estrutura da universidade em questão: o caso da UFSM**. Santa Maria: UFSM, 1995.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAN, J. E.; RICHARDSON, L. D. R.; HUTTON, J. D. *Health Care Management Review*. Jul-set, v. 28. n. 3; p. 254, Frederick: 2003.

TALLIA, A. F.; et al. *Journal of healthcare management*. Chicago: Jan/Feb, v. 48, n. 1, p. 45-62, 2003.

TAPSCOTT, D. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD , Campinas, **Anais...**, São Paulo, 2001.

VENERANDA, N. Controle hospitalar. **Revista Tecnologia**. São Paulo, Abril, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

ZALD, M. Political economy: a framework for comparative analysis. In: ---. *Power in organizations*. p. 221-261, Nashville: Vanderbilt University Press, 1970.