

DOI: 10.5902/198346594886

# *EMPOWERMENT DOS FUNCIONÁRIOS E NÍVEIS DE MATURIDADE DA GESTÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS: UM MODELO CONCEITUAL*

## *EMPLOYEES' EMPOWERMENT AND MATURITY LEVELS OF CORPORATE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN COMPANIES: A FRAMEWORK*

Recebido 05/03/2012

Aceito 02/05/2012

Charbel José Chiappetta Jabbour<sup>1</sup>  
Fernando César Almada Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho trata de um aspecto/filosofia gerencial de recursos humanos que raras vezes é explorado de forma integrada à gestão ambiental empresarial: o empowerment (ou empoderamento) dos funcionários. Com efeito, os aspectos humanos são considerados fatores não técnicos que afetam diretamente a inserção da dimensão ambiental nas empresas. Dentre esses aspectos humanos necessários para a gestão ambiental destaca-se o empowerment dos funcionários. Dessa forma, este artigo apresenta fundamentação teórica sobre gestão ambiental na empresa, sobre empowerment dos funcionários e sobre a integração dessas temáticas. Por fim, um modelo conceitual para efetiva gestão ambiental empresarial por meio do empowerment é apresentado. Espera-se contribuir, desse modo, para a atuação de pesquisadores de gestão e dirigentes organizacionais, devido a um escopo ainda escasso de articulações teóricas sobre o assunto.

**Palavras-Chave:** *Empowerment*; Gestão ambiental; Modelo conceitual.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual Paulista – UNESP, doutorado em Engenharia da Produção pela Universidade de São Paulo - USP e pós-doutorado pela The United Nations University. Atualmente é professor adjunto da Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: [prof.charbel@gmail.com](mailto:prof.charbel@gmail.com).

<sup>2</sup> Possui graduação em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade de São Paulo - USP, mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP e doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Atualmente é professor da Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, São Paulo, Brasil. E-mail: [almada@usp.br](mailto:almada@usp.br).

## ABSTRACT

*This paper discusses a human resource management dimension that is rarely integrated with the theme of corporate environmental management: the employees' empowerment. Indeed, human resources dimensions are considered non-technical factors that directly affect the integration of environmental performance in companies. Among these dimensions of human resources necessary for environmental management, we highlight the empowerment of employees. Thus, this research provides theoretical basis on environmental management in company and on employee empowerment and the integration of these themes. Finally, a framework for an effective corporate environmental management through empowerment is presented. We intend to contribute in this way for management researchers and organizational leaders, within a scope still scarce of theoretical articulations.*

**Keywords:** Empowerment, Environmental management, Framework.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das mais importantes variáveis que emerge do moderno contexto empresarial é a dimensão ambiental no que diz respeito à responsabilização social das organizações (JENKINS; YAKOVLEVA, 2006). Geralmente, a adequação ambiental das organizações segue um caráter tecnicista, em que se privilegiam medidas pontuais, tais como:

- Reuso, reciclagem e reutilização de materiais consumidos no processo produtivo de produtos (SARKIS; RASHEED, 1995);
- Logística reversa de produtos, subcomponentes e embalagens (WU; DUNN, 1995);
- Incremento na eco-eficiência dos produtos (BURRITT; SAKA, 2006);
- Processos produtivos mais limpos (MIJANOVIC; KOPAC, 2005);
- Exploração de estratégias de marketing orientadas para consumidores ambientalmente conscientes (GINSBERG; BLOOM, 2004); e
- Desenvolvimento de produtos ambientalmente sustentáveis (PUJARI, 2006).

No entanto, tais atividades, a despeito de se mostrarem viáveis técnica e economicamente, tendem a ser pouco efetivas quando não apoiadas medidas referentes aos recursos humanos. Essa foi a principal conclusão de Stone (2000), tendo sido corroborada em pesquisas mais recentes da autora (STONE, 2006a; 2006b). Segundo Donaire (1999), pouco se pode esperar de programas corporativos de gestão ambiental que não se preocupam com a questão ambiental no âmbito dos recursos humanos. Seguindo essa linha de argumentação, Wee e Quazi (2005), a partir de uma pesquisa *survey* com 186 empresas de Singapura, classificam os aspectos de recursos humanos como fatores críticos ao sucesso na implementação de sistemas e práticas de gestão ambiental empresarial.

Apesar de a necessidade de integração entre recursos humanos e gestão ambiental empresarial ser constantemente frisada pela literatura internacional nascente, ainda pouco se conhece sobre a dinâmica dessa interação no contexto das firmas (JACKSON et al., 2011; JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2010; ROTHENBERG, 2003). Para Boudreau e Ramstad (2005), essa disfunção ocorre porque raras vezes temas pertinentes à sustentabilidade ambiental estão contidos nas agendas e nos planos estratégicos dos gerentes de recursos humanos. A importância dos recursos humanos para a gestão ambiental empresarial é respaldada por Vickers (2005), ao afirmar que a área de recursos humanos é a que possui maior legitimidade interorganizacional para a inserção de questões éticas e de sustentabilidade no âmbito da empresa.

Dentre os diversos aspectos humanos que podem apoiar a gestão ambiental empre-

sarial, um das mais importantes é o *empowerment* dos funcionários (MASSOUD; DAILY; BISHOP, 2011; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004). Diante disso, a questão que norteia o presente artigo é: *como o empowerment dos funcionários pode colaborar para uma gestão ambiental efetiva?* Para fazer frente a essa problemática, este trabalho possui os seguintes objetivos: (a) apresentar uma fundamentação teórica sobre gestão ambiental empresarial; (b) desenvolver um resgate conceitual sobre *empowerment* dos funcionários e (c) sugerir uma abordagem integrada e evolutiva entre *empowerment* e gestão ambiental empresarial, com a proposição de um modelo conceitual para a melhoria da gestão ambiental empresarial, até então não apresentado pela literatura.

## 2 GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL

O termo “gestão ambiental empresarial” inspira diversas definições. As mais difundidas são:

- Um “conjunto consistente de políticas e práticas administrativas operacionais que consideram a proteção do meio ambiente por meio da mitigação de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades, incluindo-se todas as fases do ciclo de vida do produto” (ROHRICH; CUNHA, 2004, p.3);
- Um “conjunto dos aspectos da função geral de gerenciamento de uma organização, inclusive o planejamento, necessário para desenvolver e manter a política e os objetivos ambientais da organização” (NAHUZ, 1995, p.62);
- Atividades que objetivam a projeção de produtos, processos produtivos e estratégias que evitem o surgimento de problemas ambientais (RICHARDS; FROSCHE, 1997);
- Ajustes e planejamentos da estrutura, dos sistemas e das atividades da empresa a fim de estabelecer um determinado tipo de posicionamento face à variável ecológica (MCCLOSKEY; MADDOCK, 1994);
- Um “processo adaptativo e dinâmico, por meio do qual as organizações definem e redefinem suas expectativas e metas relacionadas à proteção do ambiente, selecionando estratégias e meios para atingir esses objetivos num tempo determinado, por meio de constante avaliação de sua interação com o meio ambiente externo” (SEIFFERT, 2005, p.24).

Neste trabalho, entende-se a gestão ambiental empresarial como as atividades de planejamento e organização do tratamento da variável ambiental pela empresa, objetivando-se alcançar metas ecológicas específicas, o que demanda o engajamento das diversas áreas de gestão para uma administração ótima.

Várias são as razões que levam as organizações a almejavem a adequação ambiental de suas atividades, como, por exemplo, alinhamento à legislação, exploração de novas oportunidades de negócios, satisfação de *stakeholders* e motivação de seus recursos humanos. Geralmente, esse engajamento é analisado por meio de taxonomias, com diversos níveis de maturidade da gestão ambiental empresarial. Tais propostas possuem similaridades e são úteis para que os pesquisadores em gestão e dirigentes empresariais diagnostiquem as ações atuais de gestão ambiental em uma dada organização e planejem de forma estruturada as mudanças necessárias para o alcance de um padrão superior. As taxonomias da gestão ambiental empresarial são temas de diversas pesquisas (como, por exemplo, HUNT; AUSTER, 1990; ROHRICH; CUNHA, 2004). Dada tamanha pluralidade de propostas, este trabalho utilizará a denominação sobre evolução

da gestão ambiental de Jabbour e Santos (2006), que propuseram uma denominação comum para grande parte dessas taxonomias.

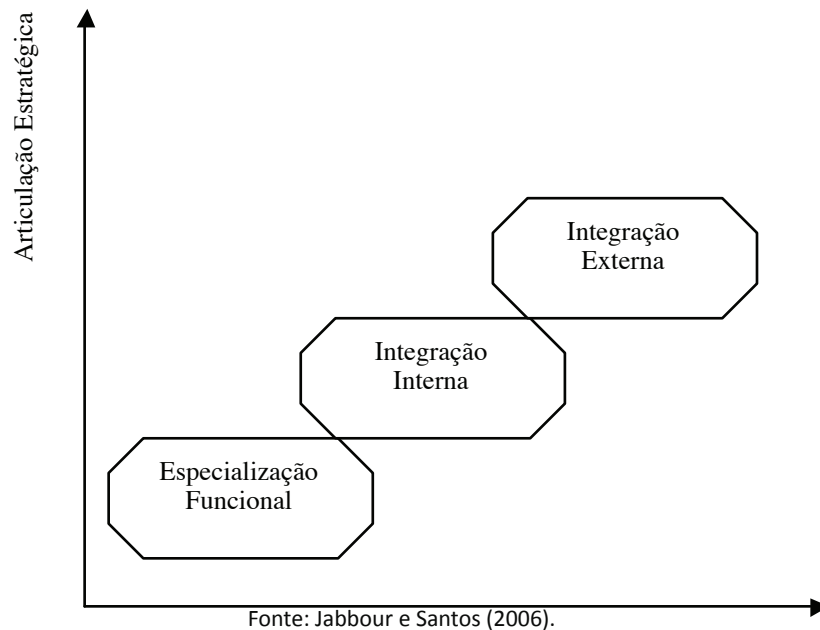
Segundo Jabbour e Santos (2006), as ações empresariais em gestão ambiental podem ser contempladas à luz de três níveis de maturidade (estágios evolutivos), conforme a Figura 1. Esses estágios se distinguem em termos de: (a) articulação entre os objetivos ambientais e a estratégia empresarial e (b) efetividade das ações de gestão empresarial. Na década de 1970, houve predominância da especialização funcional no que diz respeito ao nível de maturidade de gestão ambiental; entre 1980 e 1990, muitas empresas desenvolveram suas atividades dentro do paradigma da integração interna; e atualmente, a integração externa desponta como paradigma da relação entre empresa e meio ambiente, principalmente nas firmas dos países mais desenvolvidos.

Na especialização funcional, ocorre a institucionalização das atividades ambientais na empresa, que coincide com a determinação de uma área funcional, o que significa que a integração pontual da questão ambiental (CORAZZA, 2003) é necessária para que a organização possa reagir de forma adequada às pressões da legislação ambiental. A especialização funcional justifica-se na medida em que a organização incorpora equipamentos de controle de poluição nas saídas, sem modificar a estrutura produtiva e o produto (MAIMON, 1996; BARBIERI, 2004). A especialização da função ambiental, por ser marcadamente reativa (DONAIRE, 1999), não se preocupa com o ambiente competitivo nem com a formulação de uma eco-estratégia. O princípio básico desse primeiro estágio é evitar a geração de problemas ecológicos para a cúpula administrativa no que tange à consecução da estratégia empresarial corrente. Por vezes, a gestão ambiental é incumbência, apenas, de alguns advogados ou engenheiros (SEIFFERT, 2005).

No estágio de integração interna da variável ambiental, há a determinação das atividades ambientais com base nos objetivos de desempenho da empresa, principalmente no que concerne aos objetivos de prevenção da poluição. O desempenho ecológico da empresa não é, ainda, tratado como fator estratégico, e os objetivos de prevenção são estabelecidos sem a participação dinâmica de responsáveis pela área ambiental (SEIFFERT, 2005). O desempenho da gestão ambiental é baseado no cumprimento das legislações ou exigências do mercado, segundo a interpretação da cúpula organizacional. Assim, cabe à gestão ambiental adequar o conteúdo de seus programas e de suas políticas à estratégia dos negócios vigentes.

Já no estágio de integração externa, as atividades da gestão ambiental são integradas à estratégia empresarial e focadas na exploração de oportunidades estratégicas identificadas no ambiente competitivo da empresa (ROSEN, 2001). Segundo Donaire (1999), esse posicionamento organizacional se iniciou, historicamente, quando grandes empresas químicas da Alemanha Ocidental começaram a perceber que as despesas realizadas com a gestão ambiental se transformavam em vantagem competitiva. A esse grupo de empresas que compreende a gestão ambiental como fator condicionante de sua competitividade, Maimon (1996) denominou de organizações possuidoras do “comportamento ético ambiental”. Ainda segundo a autora, esse modelo se contrapõe ao comportamento reativo, pois trata o meio ambiente como uma nova oportunidade de negócio tanto do ponto de vista tecnológico quanto organizacional (MAIMON, 1996).

Figura 1 – A evolução dos níveis de maturidade da gestão ambiental empresarial



### 3 EMPOWERMENT DOS FUNCIONÁRIOS

A gênese e a expansão do conceito de *empowerment* estão atreladas aos pressupostos organizacionais contemporâneos, mais precisamente aos conceitos de organizações flexíveis e outras estruturas que permitem que o processo de tomada de decisões se desenvolva nos níveis mais baixos da hierarquia de uma empresa. De forma geral, o *empowerment* requer que a força de trabalho seja gerenciada de modo mais livre e flexível, com confiança e comprometimento, extrapolando o controle e a rigidez hierárquicos que comumente assolam as empresas (DAINTY, BRYMAN e PRICE, 2002).

A despeito dos benefícios apontados pelo desenvolvimento do *empowerment* no contexto organizacional, tais como melhor utilização da capacidade dos funcionários, motivação e melhor desempenho organizacional, no campo teórico esse termo continua carente de definições mais robustas, que o evidenciem como fator de uma mudança organizacional efetiva (DAINTY; BRYMAN; PRICE, 2002). Consequentemente, o termo *empowerment* tende a ser criticado quando se observa que (DAINTY; BRYMAN; PRICE, 2002):

- Trata-se de um termo amplo, que tende a possuir diferentes significados em distintos contextos organizacionais, de modo que as dimensões componentes do *empowerment* em uma organização podem distinguir-se substancialmente das dimensões componentes do *empowerment* em alhures;
- O *empowerment* tende a ser citado como algo descolado de uma evolução histórica, podendo ser visto como modismo por aqueles que não o concebem como um desenvolvimento natural dos movimentos de administração democrática;
- Pouco se sabe sobre o modo como o *empowerment* pode ser efetivamente implementado;
- O *empowerment* é um termo geralmente associado aos movimentos de reengenharia e *downsizing*, mudanças organizacionais consideradas como impregnadas de radicalismos.

Nesta pesquisa, assume-se que o *empowerment* pode ser definido como o envolvimento

dos funcionários no processo de tomada de decisões, convidando os membros organizacionais a pensarem estrategicamente e a serem pessoalmente responsáveis pela qualidade de suas tarefas. Em outras palavras, *empowerment* é um estilo gerencial em que se dividem com os demais funcionários as possibilidades e consequências do processo de tomada de decisões (VAL e LLOYD, 2003).

Rodrigues e Santos (2004), ao realizarem uma pesquisa com duas empresas brasileiras, para verificar o desenvolvimento e a relevância do *empowerment*, concluíram que o *empowerment* é fruto do processo de globalização, *downsizing* e inovação tecnológica nas empresas. Trata-se de um processo que não foi planejado nas empresas analisadas, mas que tende a ser mais intenso na empresa B, pois ela é tecnologicamente mais dinâmica e atua em contexto inovador.

Segundo Val e Lloyd (2003), o *empowerment* pode ser contemplado sob dois aspectos. O primeiro avalia o nível hierárquico até o qual o *empowerment* se estende. O segundo contém três dimensões qualificadoras do *empowerment*: (a) a primeira avalia o nível de formalização das práticas organizacionais utilizadas; (b) a segunda indica se a participação do funcionário no processo de tomada de decisão ocorre diretamente ou por meio de um representante; e (c) a terceira indica o nível de influência que a participação dos funcionários efetivamente apresenta na alteração ou manutenção da decisão tomada pela cúpula (Figura 2).

Lee e Koh (2001) acreditam que o termo *empowerment* diz respeito ao desenvolvimento de um estado psicológico em que um funcionário percebe a combinação de quatro dimensões que afetam o comportamento dos superiores. Tais dimensões são:

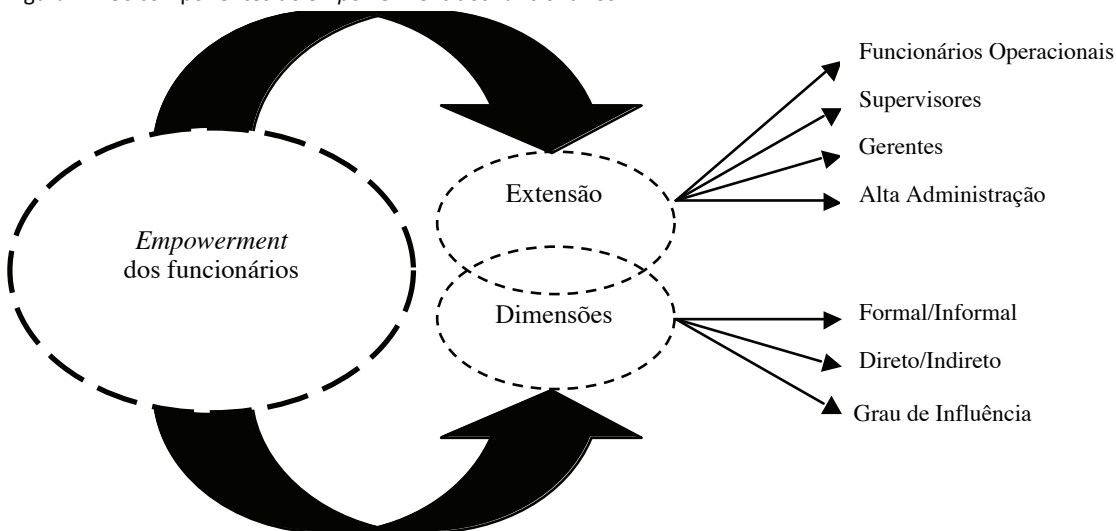
Significado (sentido) da tarefa, que se refere ao nível de correspondência entre os objetivos organizacionais que um funcionário deve levar a cabo e à articulação desses objetivos com os almejos mais subjetivos do indivíduo;

Competência (*competence*), que corresponde ao julgamento que o funcionário faz de suas próprias capacidades e limitações inerentes a uma tarefa específica;

Autodeterminação, que é um conceito atrelado ao modo como o funcionário compreende sua capacidade para iniciar, finalizar ou continuar processos de trabalho;

Impacto, que é relacionado à percepção do grau com que uma ação individual pode influenciar resultados estratégicos, administrativos ou operacionais do trabalho.

Figura 2 – Os componentes do *empowerment* dos funcionários



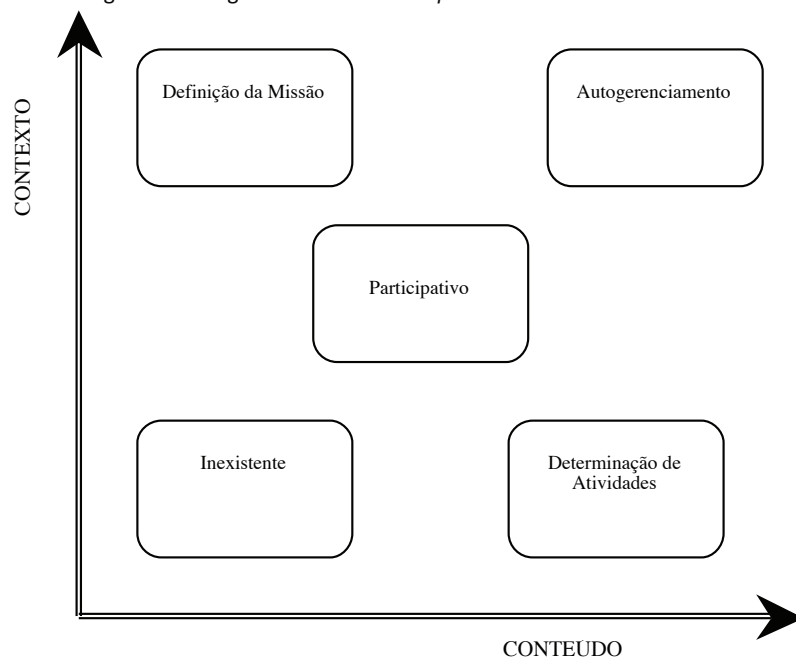
Fonte: Val e Lloyd (2003).

Ogden, Glaister e Marginson (2006) afirmam que o *empowerment* tem sido tratado como uma prática de excelência em gestão, que emerge de contingências que obrigam as empresas a reduzirem seus custos operacionais, incrementar a qualidade dos processos de fabricação e dos produtos, bem como focar de forma mais precisa os objetivos dos consumidores, atuando de forma flexível e com alta produtividade.

Segundo Ford e Fottler (1996), há dois parâmetros úteis para avaliar o *empowerment* dos funcionários. O primeiro diz respeito ao grau de autonomia para interferência de um funcionário no contexto mais amplo de uma determinada tarefa, isto é, à influência sobre a estratégia organizacional. Já o segundo faz referência ao grau de autonomia do funcionário sobre o conteúdo específico de uma dada tarefa que este deve executar. Com base nesses parâmetros, os autores propõem cinco diferentes estágios evolutivos do *empowerment* na organização (Figura 3):

- Inexistência. Coincide com ambientes clássicos de trabalho em que há produção em série, com ritmo de trabalho determinado pela linha de montagem, em que o trabalhador não possui autonomia nem em termos de conteúdo nem em termos de contexto de trabalho;
- Determinação de atividades. Nesse estágio, existe autonomia para o estabelecimento acerca do conteúdo de tarefas, mas inexistente qualquer interferência sobre o contexto do trabalho;
- *Empowerment* participativo. É representado, tradicionalmente, pela formação de grupos de trabalho autônomos, orientados para o diagnóstico e a proposição de solução de problemas, com foco no rearranjo do conteúdo do trabalho;
- Definição da missão. Nessa etapa, há autonomia para decisão estratégica e não há tomada de decisões pertinentes às atividades operacionais, uma vez que esse não é o enfoque demandado;
- Autogerenciamento. O funcionário possui grande autoridade para alteração/manutenção do conteúdo de sua tarefa e ainda influencia de forma efetiva o contexto estratégico da organização.

Figura 3 – Estágios evolutivos do *empowerment* dos funcionários



Fonte: Ford e Fottler (1996).

## 4 EMPOWERMENT COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DA GESTÃO AMBIENTAL

Segundo Jackson et al. (2011), há uma tendência cada vez maior de se conhecer a dinâmica de interação entre os aspectos de recursos humanos – definidos aqui como aspectos organizacionais que não podem ser tecnicamente controlados – e as práticas de gestão ambiental empresarial. Corroborando tal afirmação, Perron Ray e Duffy (2006) argumentam que, geralmente, os programas de gestão ambiental empresarial falham ao não focar aspectos e práticas de gestão de pessoas. Jabbour, Santos e Nagano (2010), por exemplo, apresentam uma pesquisa com *survey* e estudo de casos que releva que as empresas com gestão ambiental mais evoluída são aquelas que mais recebem suporte de recursos humanos.

Mas, de forma geral, apesar de a integração entre os aspectos de administração de pessoas e de gestão ambiental ser frequentemente apontada como necessária, ela também é percebida como escassa, teórica e empiricamente. Para Boudreau e Ramstad (2005), essa fraca interação pode ser explicada pela ausência de pressupostos e objetivos próprios da sustentabilidade ambiental nos planos e nas metas de gestão de pessoas. Nesse sentido, Stone (2000) adiciona que uma produção mais limpa não diz respeito, apenas, à substituição de algumas matérias-primas por congêneres menos poluidoras, nem a uma simples alteração no desenvolvimento de produtos e processos; diz respeito, também, à cultura organizacional e à alteração no padrão de atitudes dos funcionários, garantindo empoderamento dos funcionários para lidar com a complexidade da gestão ambiental, conforme sugerido por Massoud, Daily e Bishop (2011).

No âmbito dessa discussão, o *empowerment* dos funcionários desponta como um aspecto de recursos humanos fundamental à consecução da gestão ambiental, principalmente quando se trata do estágio de integração externa. O *empowerment* dos funcionários é útil no processo de geração de ideias por equipes de trabalhadores que objetivam a redução dos impactos ambientais de uma determinada atividade empresarial. Kitazawa e Sarkis (2000) relatam, como principal resultado de uma pesquisa sobre o processo de implementação da ISO 14001, que as três empresas europeias investigadas envidaram grandes esforços para consolidar práticas de gestão de pessoas (tais como treinamento, declaração de objetivos e metas claros e trabalho em equipe) que permitissem aos funcionários maior participação no processo de tomada de decisões sobre gestão ambiental. Como sugestões para o setor industrial, os autores destacam:

- Que as dimensões de recursos humanos afetam diretamente a implementação e manutenção de práticas de gestão ambiental empresarial;
- Que a redução dos impactos ambientais demanda, necessariamente, o *empowerment* dos funcionários;
- Que para o *empowerment* integrado à gestão ambiental ser efetivo, ele precisa de práticas de administração de recursos humanos adequadas.

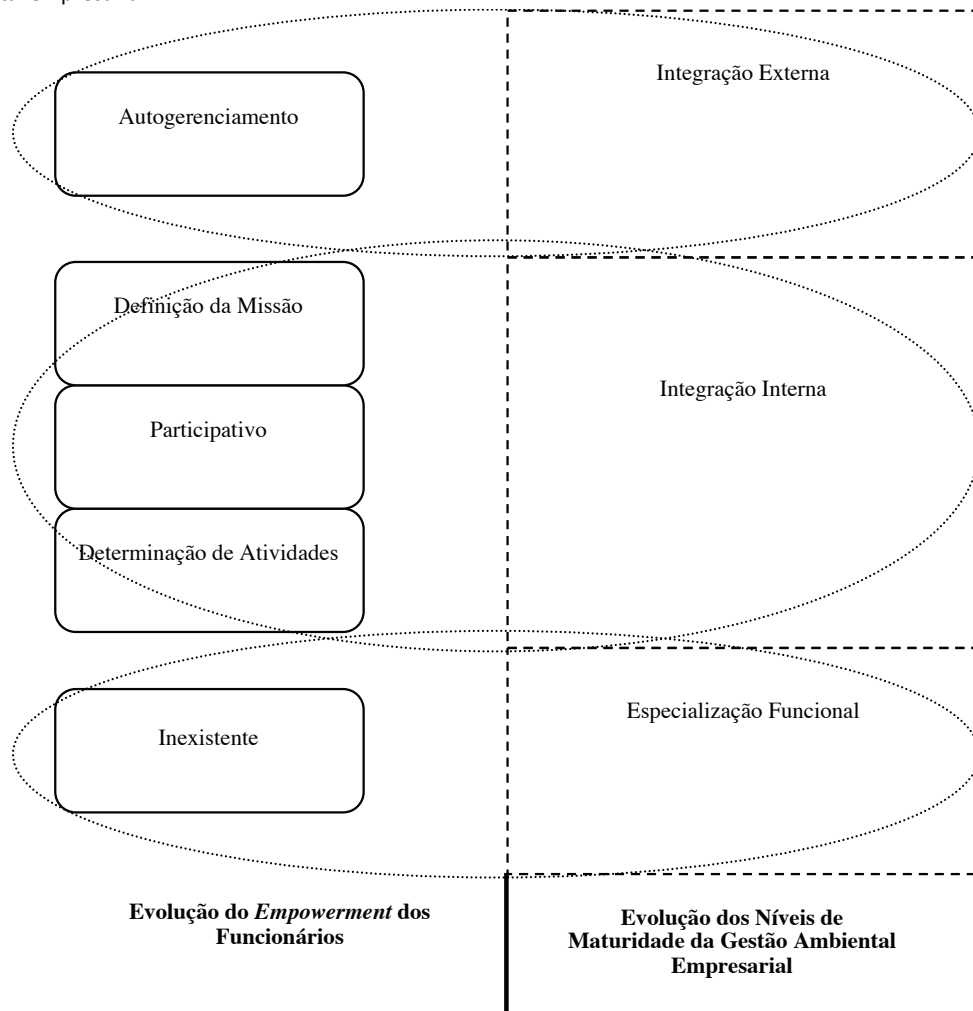
Em um estudo conduzido por Hanna et al. (2000), com informações sobre o envolvimento dos funcionários em melhorias ambientais, fica claro que os resultados do bom desempenho ambiental são diretamente relacionados com a participação dos funcionários nas práticas de gestão ambiental, o que pode ser explicado uma vez que o *empowerment* dos funcionários é necessário para que as metas e informações ambientais fluam pela organização (GOVINDARAJULU; DAILY, 2004) e para que acidentes de emergência, que possuem grandes impactos ambientais, sejam evitados a tempo (DAILY; HUANG, 2001).



Tendo em vista que diversas pesquisas propõem que a gestão ambiental empresarial tem no *empowerment* dos funcionários um aspecto de recursos humanos imprescindível (por exemplo, MASSOUD; DAILY; BISHOP, 2011; DAILY; HUANG, 2001), é possível, segundo Jabbour e Santos (2006), conduzir uma análise teórica (Figura 4) integrada e evolutiva entre os estágios do *empowerment* e os níveis de maturidade da gestão ambiental na empresa. Dessa forma, o estágio da gestão ambiental em fase de especialização funcional tende a coincidir com a inexistência de *empowerment* dos funcionários. Assim, os aspectos ambientais são preocupação de poucos especialistas, que tratam a gestão ambiental como sinônimo de controle da poluição no final do processo, fato que não estimula o *empowerment* dos funcionários para a análise de problemas e proposição de soluções complexas em gestão ambiental. Em outras palavras, à medida que a gestão ambiental não é uma prioridade empresarial, o *empowerment* dos funcionários para a melhoria dessa administração tende a inexistir.

Já o estágio de gestão ambiental integrada internamente tende a ser acompanhado pelos estágios intermediários da evolução do *empowerment* dos funcionários. O foco da gestão ambiental é evitar que a poluição seja gerada. Para isso, é necessária a definição de alguns funcionários na elaboração da missão de gestão ambiental da empresa (política ambiental) e a sua influência nessa elaboração. Definida a missão, é preciso determinar as tarefas ambientais mais operacionais, possibilitando, então, o *empowerment* no estágio de determinação das tarefas. Em outras palavras, o estágio de integração interna da gestão ambiental tende a coincidir com os estágios intermediários do *empowerment* dos funcionários.

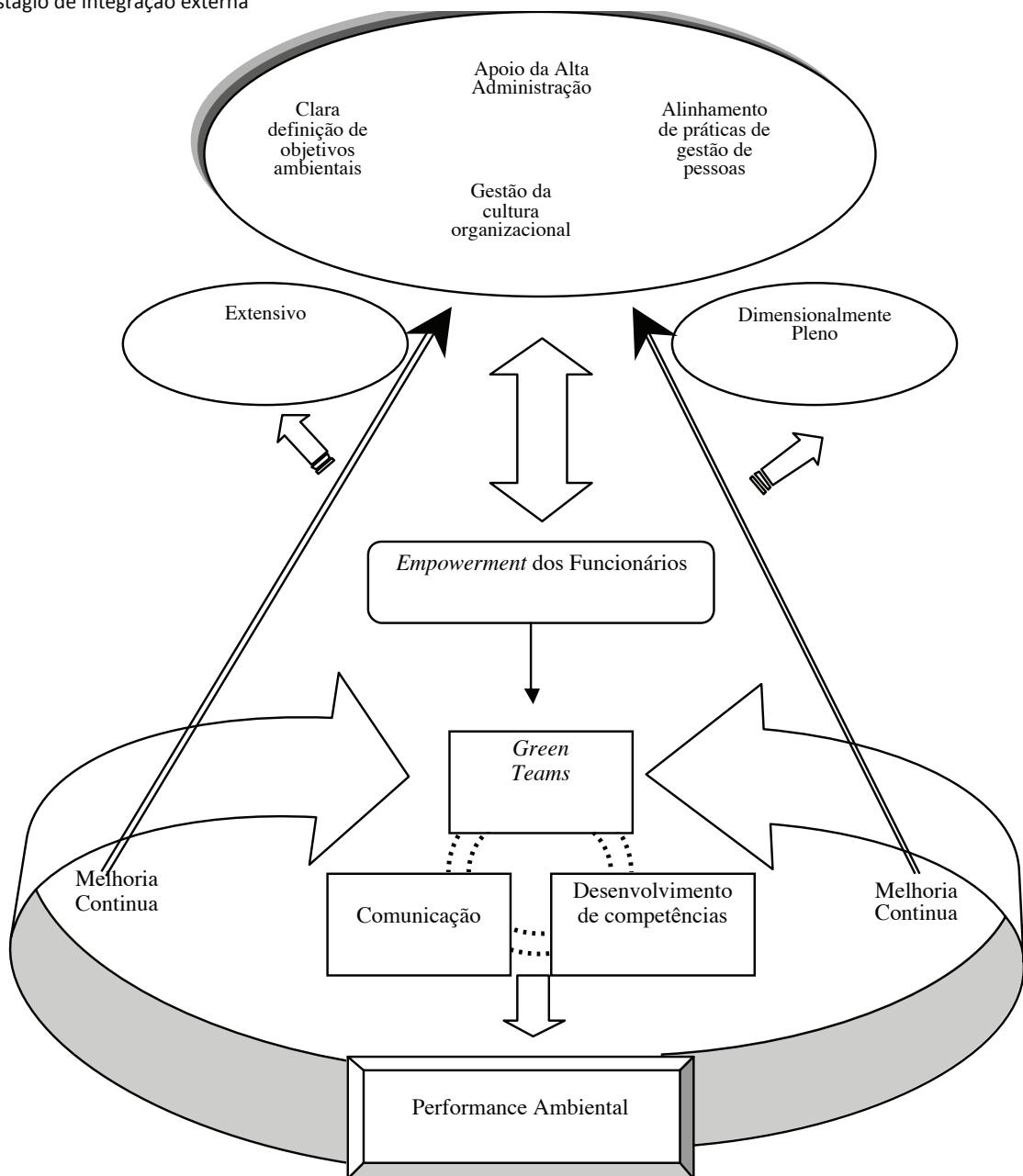
Figura 4 – Contemplação evolutiva e integrada entre *empowerment* dos funcionários e níveis de maturidade da gestão ambiental empresarial



Fonte: Elaboração Própria

Juntamente com o estágio de integração externa da gestão ambiental, tende-se a desenvolver o estágio de autogerenciamento do *empowerment* para a resolução de problemas ambientais complexos. O conhecimento dos funcionários influencia diretamente a formulação da política ambiental e a performance das atividades rotineiras. Essa integração ocorre, principalmente, pela articulação de *green teams* (STRACHAM, 1996), equipes multifuncionais de funcionários que complementam competências e distintos enfoques (estratégicos e operacionais) para a solução de problemáticas ambientais. Tendo em vista que há um crescente número de organizações que aceitam a integração externa como estágio de gestão ambiental e a imprescindibilidade do *empowerment* dos funcionários para a excelência desse processo, um dos principais objetivos desta pesquisa é apresentar um modelo conceitual que integre essas duas variáveis (Figura 5).

Figura 5 – Proposta para o desenvolvimento do *empowerment* dos funcionários no estágio da gestão ambiental no estágio de integração externa



Fonte: Elaboração Própria.

Nesse construto, um grupo específico de elementos organizacionais (clara definição de objetivos ambientais, apoio da Alta Administração, gestão da cultura organizacional e alinhamento das práticas de gestão de pessoas) relaciona-se com o *empowerment* dos funcionários, que deve ser abrangente para todos os funcionários, conforme definido por Val e Lloyd (2003). O *empowerment* manifesta-se por meio da articulação de *green teams*, do desenvolvimento contínuo de competências necessárias para a integração externa da gestão ambiental e da existência de um processo dinâmico de comunicação. O encadeamento desses fatores pode influenciar a performance ambiental da empresa, a qual tende a alimentar os fluxos de *feedback*, rumo à melhoria contínua da integração externa da gestão ambiental empresarial.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa objetivou discutir como o *empowerment* dos funcionários se relaciona e pode colaborar com o moderno estágio da gestão ambiental empresarial. Para tanto, revisaram-se os principais conceitos sobre gestão ambiental e *empowerment* dos funcionários e desenvolveu-se uma perspectiva integrada e evolutiva. Essas articulações teóricas culminaram na apresentação de um construto para a melhoria do processo em questão. Pela natureza teórica desta pesquisa, acredita-se que pesquisas práticas futuras poderão verificar a validade dos pressupostos teóricos aqui apresentados. Em especial, espera-se que os construtos apresentados nas Figuras 4 e 5 sejam confrontados com dados empíricos.

Não obstante, acredita-se que este trabalho possua implicações tanto para os pesquisadores em gestão como para os dirigentes organizacionais. Para o primeiro grupo de interessados, é possível sugerir os seguintes temas de investigação: (a) os estágios evolutivos do *empowerment* dos funcionários dependem, principalmente, de alguma prática específica de gestão de pessoas?; (b) em termos práticos, com foco em organizações reais, há correlação entre o estágio de gestão ambiental observado e o estágio evolutivo do *empowerment* em uma dada empresa?; (c) há correlação entre o estágio evolutivo do *empowerment* e o desenvolvimento de produtos sustentáveis?; (d) como os elementos “extensão” e “dimensão” do *empowerment* afetam a performance ambiental da empresa?; e (e) como ocorre a gestão dinâmica do trabalho em equipe, bem como as competências e a comunicação para a gestão ambiental empresarial? Já para os dirigentes organizacionais e as comunidades de práticos, a principal contribuição desta pesquisa é sugerir a importância do *empowerment* dos funcionários enquanto elemento de apoio à gestão ambiental.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J.C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P.M. Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, v.44, n.2, 2005, p.129-136.
- CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudança na estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)**, v.2, n.2, 2003, p.1-23.
- DAINTY, A.R.J; BRYMAN, A.; PRICE, A.D.F. Empowerment within the UK construction sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v.23, n.6, 2002, p.333-342.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FORD, R.C.; FOTTLER, M.D. Empowerment: a matter of degree. **IEEE Engineering Management Review**, v.24, n.3, 1996, p.19-24.
- GINSBERG, J.M.; BLOOM, P.N. Choosing the right green marketing strategy. **MIT Sloan Management Review**, v.48, n.1, 2004, p.79-85.
- GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B.F. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management & Data Systems**, v.104, n.4, 2004, p.364-372.
- HANNA, M.D.; NEWMAN, W.R.; JOHNSON, P. Linking operational and environmental improvement through employee involvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.2, 2000, p.148-165.
- HUNT, C.B. & AUSTER, E.R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **MIT Sloan Management Review**, v.31, n.2, 1990, p.7-18.

- JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A. The evolution of environmental management in organizations: toward a common taxonomy. **Environmental Quality Management**, in press, 2006.
- JABBOUR, C.J.C. ; SANTOS, F.C.A. ; NAGANO, M.S. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. **International Journal of Human Resource Management**, v. 21, p. 1049-1089, 2010.
- JACKSON, S. ; RENWICK, D. ; JABBOUR, C.J.C. ; MULLER-CAMEN, M. . State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management. **Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)**, v. 25, p. 99-116, 2011.
- JENKINS, H. & YAKOVLEVA, N. Corporate social responsibility in the mining industry. **Journal of Cleaner Production**, v.14, n.3, 2006, p.271-284.
- KITAZAWA, S.; SARKIS, J. The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.2, 2000, p.225-248.
- LEE, M.; KOH, J. Is empowerment really a new concept? **International Journal of Human Resource Management**, v.12, n.4, 2001, p.684-695.
- MAIMON, D. **Passaporte verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MASSOUD, J.A.; DAILY, B.D.; BISHOP, J. Perceptions of environmental management systems: An examination of the Mexican manufacturing sector. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 1, 2011, p.5 - 19
- MCCLOSKEY, J; MADDOCK, S. Environmental management: its role in corporate strategy. **Management Decision**, v.32, n.1, 1994, p.27-32.
- MIJANOVIC, K.; KOPAC, J. Environmental management inside production systems. **Journal of Materials Processing Technology**, vol.162/163, 2005, p.759-765.
- NAHUZ, M.A.R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, 1995, p.55-66.
- OGDEN, S.; GLAISTER, K.W.; MARGINSON, D. Empowerment and accountability: evidence from the UK privatized water industry. **Journal of Management Studies**, v.43, n.3, 2006, p.522-533.
- PERRON, G.M.; CÔTE, R.P.; DUFFY, J.F. Improving environmental awareness training in business. **Journal of Cleaner Production**, v.14, n.6-7, 2006, p.551-562.
- PUJARI, D. Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. **Technovation**, v.26, 2006, p.76-85.
- RICHARDS, D.J.; FROSCHE, R.A. The industrial green game: overview as perspectives. In: RICHARDS, D.J. (org.). **The industrial green game: implications for environmental design and management**. Washington: National Academy Press, 1997.
- RODRIGUES, C. H. R. ; SANTOS, F. C. A. . Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras. **Revista Gestão e Produção (UFSCar)**, v. 11, n. 2, p. 263-274, 2004.
- ROHRICH, S.S.; CUNHA, J.C. A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n.4, 2004, p.81-97.
- ROSEN, C.M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review**, v.43, n.3, 2001, p.9-16.

ROTHENBERG, S. Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. **Journal of Management Studies**, v.40, n.7, 2003, p.1783-1802.

SEIFFERT, M.E.B. **ISO 14001**: sistemas de gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2005.

STONE, L.J. Limitations of cleaner production programmes as organisational change agents. I. Achieving commitment and on-going improvement. **Journal of Cleaner Production**, v.14, 2006, p.1-14.

STONE, L.J. Limitations of cleaner production programmes as organisational change agents. II. Leadership, support, communication, involvement and programme design. **Journal of Cleaner Production**, v.14, 2006, p.15-30.

STONE, L.J. When case studies are not enough: the influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v.8, 2000, p.353-359.

VAL, M.P.D.; LLOYD, B. Measuring empowerment. **Leadership & Organization Development Journal**, v.24, n.2, 2003, p.102-108.

VICKERS, M.R. Business ethics and the HR role: past, present, and future. **HR Human Resource Planning**, v.28, n.1, 2005, p.26-33.

WEE, Y.S.; QUAZI, H.A. Development and validation of critical factors of environmental management. **Industrial Management & Data Systems**, v.105, n.1, 2005, p.96-114.

WU, H. & DUNN, S.C. Environmentally responsible logistics systems. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.25, n.2, 1995, p.20-37.