

DOI: 10.5902/19834659 24774

# ARQUÉTIPOS DA GESTÃO AMBIENTAL: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO A PARTIR DE EMPRESAS GAÚCHAS

## *ENVIRONMENTAL MANAGEMENT ARCHETYPES: MODEL PROPOSITION FROM RIO GRANDE DO SUL COMPANIES*

Data de submissão: 17/11/2016

Aceite: 13/07/2017

Marlon Dalmoro<sup>1</sup>Carlos Candido da Silva Cyrne<sup>2</sup>

### RESUMO

Inspirado na ideia de arquétipos, este artigo tem como objetivo construir um modelo descritivo de comportamentos básicos (arquétipos) de gestão ambiental a partir da análise de como empresas gaúchas têm gerido a questão ambiental. Para isso, inicialmente foi construído um corpo teórico acerca da gestão ambiental, identificando possíveis estilos de gestão ambiental apontados pela literatura. Na construção do plano empírico deste estudo, tomou-se por base a sétima edição do anuário Análise Gestão Ambiental, publicado pela Análise Editorial, que contempla as práticas de gestão de 49 empresas, de 28 diferentes ramos da Economia, localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados apontam que a gestão ambiental das empresas tem sido pautada pelo envolvimento da alta gerência na gestão ambiental e pelo estabelecimento de metas e planos de desenvolvimento ambiental. Com base nesses resultados, propõe-se um modelo com cinco arquétipos distintos que buscam expressar comportamentos adotados na gestão ambiental das empresas gaúchas em relação às suas práticas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Ambiental; Ciências Ambientais; Padrão de Práticas Ambientais; Empresas Gaúchas.

---

1 Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Univates, UNIVATES, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Atualmente é professor adjunto do Centro de Gestão Organizacional e do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Ambientais Sustentáveis na UNIVATES. Lajeado. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: marlon.dalmoro@univates.br

2 Possui graduação em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM e doutorado em Ambiente e Desenvolvimento pelo Centro Universitário Univates, UNIVATES. Atualmente é Presidente da Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social - FUVATES, Vice-Reitor, Pró-Reitor de Ensino e professor Adjunto do Centro Universitário Univates. Lajeado. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: cyrne@univates.br

## ABSTRACT

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

**KEYWORDS:** *Environmental Management; Environmental Sciences; Environmental Practices Patterns; Rio Grande do Sul Companies.*

## 1 INTRODUÇÃO

O termo arquétipo foi cunhado por Carl Jung (2000) para expressar o conjunto de imagens primordiais construídas a partir da repetição de experiências. Fazendo parte do conjunto de informações inconscientes, os arquétipos motivam o ser humano a acreditar em determinados comportamentos, correspondendo a um conjunto de crenças e valores comportamentais básicos (JUNG, 2000). Mesmo que inicialmente a ideia de arquétipos esteja atrelada ao comportamento humano, ela também pode ser utilizada como um modo de inspiração para detectar modelos organizacionais padrões, inclusive no que concerne aos comportamentos ambientais.

Diferentes comportamentos ambientais das organizações têm sido descritos pela literatura principalmente a partir da ideia de um contínuo que envolve desde comportamentos passivos ou reativos, como o cumprimento de marcos regulatórios, até comportamentos ativos, como ações de protagonismo em questões ambientais (MURILLO-LUNA; GARCÉS-AYERBE; RIVERA-TORRES, 2011; GUERRERO-BAENA; GÓMEZ-LIMÓN; FRUET, 2015). Contudo, as variações no comportamento organizacional dentro desse contínuo podem revelar diferentes arquétipos, capazes de expressar nuances significativas na forma como as empresas lidam com as questões ambiental para além de posições dicotômicas entre comportamentos passivos e ativos.

Interessante observar que a literatura tem apontado um crescimento no grupo de empresas que adota estratégias proativas, especialmente enxergando nas práticas ambientais um ganho competitivo e financeiro (LINK; NAVEH, 2006; LOPEZ-GAMERO; MOLINA AZORIN; CLAVER-CORTES, 2010). Dessa forma, o comportamento ambiental organizacional está imbricado com as práticas de gestão, inclusive dando origem à concepção de gestão ambiental. Alperstedt, Quintella e Souza (2010) afirmam que, desde a década de 60, há preocupação com a questão ambiental, com um crescente interesse popular e gerencial sobre o tema, embora desde a Revolução Industrial tenha se tornado necessário atentar para o possível esgotamento dos recursos naturais como consequência do antropocentrismo crescente. Com isso, os arquétipos no comportamento ambiental das organizações refletem na forma como estas desenham seus modelos de gestão ambiental.

Assim, ao mesmo tempo em que a adoção de sistemas de gerenciamento ambiental tem se tornado comum entre as organizações, refletindo comportamentos mais conscientes em termos de gestão ambiental (JAMALI; LUND-THOMSEN; JEPPESEN, 2015), a identificação de comportamentos ambientais refletidos nos modelos de gestão ambiental permite identificar incon-

sistências nos modelos de determinado grupo de empresas. Nessa linha de raciocínio, mesmo um modelo de gestão ambiental proativo pode ter orientações distintas, que correspondem a um conjunto de comportamentos básicos, denominados neste estudo de arquétipos.

Assim, este estudo tem como objetivo construir um modelo de estilos (arquétipos) de gestão ambiental. Tomando como ponto de partida o levantamento das práticas de gerenciamento ambiental realizado pela Revista Análise, identificou-se, primeiramente, como empresas gaúchas têm tratado o tema em questão. Para isso, o estudo fez uso de um conjunto de cinco dimensões para mapear a gestão ambiental: 1) sistema de gestão; 2) melhorias e metas; 3) nível hierárquico; 4) exigência de fornecedores; e 5) comunicação geral. Com base na inter-relação dessas dimensões com um modelo de comportamentos ambientais identificados na literatura, emergiram cinco arquétipos que, além de orientar este estudo, servem de modelos de referência para análise de outros comportamentos na gestão ambiental de organizações. As seções a seguir detalham esse processo.

## 2 GESTÃO AMBIENTAL

A intervenção humana, como apontam Philippi Jr., Roméro e Bruna (2014), é o grande agente da transformação do ambiente natural e vem exigindo algumas adaptações para que se alcance o desenvolvimento sustentável, entendido como aquele em que “o atendimento às necessidades presentes não podem comprometer a capacidade de futuras gerações atenderem às suas” (SEIFFERT, 2007, p. 20). Teixeira e Bessa (2009) afirmam que a modernidade fez com que se acreditasse que o ser humano poderia domesticar, manipular e reconstruir a natureza, podendo explorá-la sem restrição alguma; porém, apesar de toda a tecnologia disponível, essa condição ainda pode ser vista como utópica.

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

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

Contudo, ao tomar a gestão ambiental a partir de uma visão sistêmica, entende-se que ela não se limita a uma função executiva interna (DONAIRE, 1994, p. 70), uma vez que dialoga com diferentes públicos e elementos em relação aos quais as empresas nem sempre possuem controle. Ao compreender a gestão ambiental como um fator de controle da empresa, reforça-se a tentativa de domínio dos meios de produção promulgados pela modernidade industrial, mas, também, coloca-se sobre os empresários a pressão da ação. Ou seja, a gestão ambiental passa a ser encarrada como uma função estratégica da empresa, envolvendo diferentes públicos

e agentes da cadeia produtiva. Para isso, as ferramentas de gestão ambiental são tomadas como primeiro recurso organizacional para a certificação das ações ambientais das organizações (DISTERHEFT et al., 2012).

## 2.1 Gestão ambiental como um processo padrão

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

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

Outros sistemas padrões de gestão ambiental citados por Corazza (2003) envolvem: contabilidade ambiental, análise do fluxo de materiais, análise do fluxo de energia, indicadores de infraestrutura e de transporte, análise do ciclo de vida ou eco balanço e relatório ambiental. Essas práticas padronizadas de gestão abarcam geralmente certificação por auditoria justamente para garantir a “comprovação” da preocupação com as questões ambientais nas práticas de gestão (DARNALL; EDWARDS, 2006). Isso abre espaço para críticas às práticas padronizadas, visto que estudos têm detectado que empresas adotam modelos de gestão ambiental que somente reproduzem de forma obediente padrões legais ou códigos de conduta moralmente difundidos na sociedade (JAMALI; LUND-THOMSEN; JEPPESEN, 2015).

Assim, o estudo da gestão ambiental requer abordagens distintas para compreender o comportamento organizacional em relação ao tema, já que o que motiva a implementação mesmo de sistemas padrões pode diferir em termos de iniciativas de autorregulação ou de pressões externas (HERAS-SAZARBITORIA; LANDÍN; MOLINA AZORIN, 2011). Dessa forma, a adoção de práticas padronizadas de gestão pode refletir um conjunto de motivações, desde informar aos agentes reguladores (governo, compradores e fornecedores) como a empresa lida com a questão ambiental (JOHNSTONE; LABONNE, 2009) até demonstrar preocupação com a melhoria de capacidades internas, estabelecendo metas que levem a uma vantagem competitiva no que concerne à questão ambiental (SHARMA; VREDENBURG, 1998). Nesse sentido, a adoção de práticas padronizadas tende a afetar o ambiente institucional do setor como todo, e o desenvolvimento de padrões também repercute nos fornecedores de determinada empresa. Com isso, a adoção de práticas padronizadas pode também ser resposta a padrões ambientais mandatórios de terceiros, que condicionam a empresa a adotar práticas ambientais (GRYBAITE; TVARONAVICIENE, 2009).

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

responsabilidade ambiental no comportamento das organizações e na cadeia de valor como um todo a partir de comportamentos responsivos a demandas de terceiros (governo e fornecedores).

## 2.2 Gestão ambiental como uma atitude missionária

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

A raiz de uma atitude missionária das organizações em prol da preservação ambiental está nos princípios de responsabilidade socioambiental, de modo que as organizações reconhecem que essas ações de preservação somente serão duradouras se emergirem de forma voluntária. Alguns estudos têm detectado que práticas ambientais que somente respondem a regulações, leis e imposições, apesar de garantir que as empresas atinjam melhores resultados do ponto de vista ecológico, não asseguram uma melhoria contínua na proteção ambiental (GRYBAITE; TVARONAVICIENE, 2009; RELANO, 2008; RUZEVICIUS, 2009; OLIVEIRA; FEITOSA, 2015). Assim, o engajamento voluntário é um importante fator na mensuração do valor concedido à gestão ambiental nas organizações. Ele reflete concepções ambientais que vão além do sentido econômico. Contudo, ainda são restritas as empresas que adotam esse comportamento, especialmente em países periféricos e no caso de médias e pequenas empresas (JAMALI; LUND-THOMSEN; JEPPESEN, 2015).

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

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

A fim de organizar as diferentes perspectivas teóricas acerca dos modelos de gestão ambiental, o Quadro 1, a seguir, busca descrever essas perspectivas, associando-as com os comportamentos refletidos em cada modelo.

Modelo de gestão	Prática gerencial	Comportamentos refletidos	Principais autores
<b>Padrão</b>	- Controle dos aspectos ambientais presentes na operação da empresa (exemplo: gasto de água e geração de resíduo); - Certificação, auditorias e contabilidade ambiental (exemplo: ISSO 14.001 e balanço ambiental).	Práticas de gestão básicas.	Oliveria e Serra (2010), Corazza (2003) e Darnall e Edwards (2006).
	- Resposta a padrões legais e a demandas de órgãos fiscalizadores (exemplo: cumprimento de leis ambientais); - Busca de vantagem competitiva a partir da gestão ambiental (exemplo: estabelecimento de metas e resultados a partir da gestão ambiental).	Resposta às demandas ambientais.	Jamali, Lund-Thomsen e Jeppesen (2015), Johnstone e Labonne (2009), Sharma e Vredenburg, (1998) e Grybaite e Tvaronaviene (2009).
	- Imposição e/ou resposta a padrões ambientais (exemplo: exigências de fornecedores).	Exigências a fornecedores.	Jamali, Lund-Thomsen e Jeppesen (2015).
<b>Missionária</b>	- Estabelecimentos de objetivos ambientais que vão além das exigências básicas; - Reconhecimento da gestão ambiental no valor da empresa.	Engajamento com as causas ambientais.	Grybaite e Tvaronaviene (2009) e Jamali, Lund-Thomsen e Jeppesen (2015).
	- Estabelecimento de uma agenda ambiental positiva e autônoma; - Uso de diferentes formas de comunicação para disseminar a consciência ambiental; - Criação de formas de troca de informações e conhecimento ambientais com clientes e fornecedores.	Reconhecimento do seu papel na preservação ambiental.	Mali, Lund-Thomsen e Jeppesen (2015), Lawler et al. (2006) e Fazey et al. (2012).

Quadro 1 – Comportamentos ambientais presentes nos modelos de gestão.

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da identificação de práticas de gestão ambiental observadas na literatura, foi possível observar alguns padrões de comportamentos refletidos. Como pode ser visto no Quadro 1, modelos de gestão mais responsivos possuem um caráter padrão de gestão ambiental e pouco desejo de assumir um protagonismo na preservação ambiental. Isso fica evidente nas práticas gerenciais que a literatura descreve, envolvendo basicamente funções gerenciais (controles, metas e processos). Com base nessa revisão da literatura, pôde-se, assim, classificar as práticas de gestão a partir de três comportamentos distintos. A mesma relação foi construída a partir da identificação na literatura da descrição de modelos de gestão proativos, permitindo propor dois tipos de comportamentos distintos.

A partir dessa reflexão teórica acerca da gestão ambiental como uma atitude missionária, na qual a empresa assume uma posição proativa, em contraponto aos comportamentos que somente respondem a padrões estabelecidos, propõe-se um modelo hierárquico dos comportamentos organizacionais de gestão ambiental. Esse modelo, mesmo que de forma reducionista, visa apresentar um conjunto de cinco imagens primordiais (arquétipos) construídas a partir do mapeamento das práticas de gestão apontadas pela literatura, fornecendo uma estrutura mental que auxilia na compreensão de estilos básicos de comportamento que orientam as práticas de gestão ambiental. Conforme a Figura 1, cada comportamento identificado na literatura forneceu suporte para a construção de um arquétipo, que, de forma hierárquica, incluem comportamentos passivos e comportamentos proativos nas práticas de gestão ambiental.

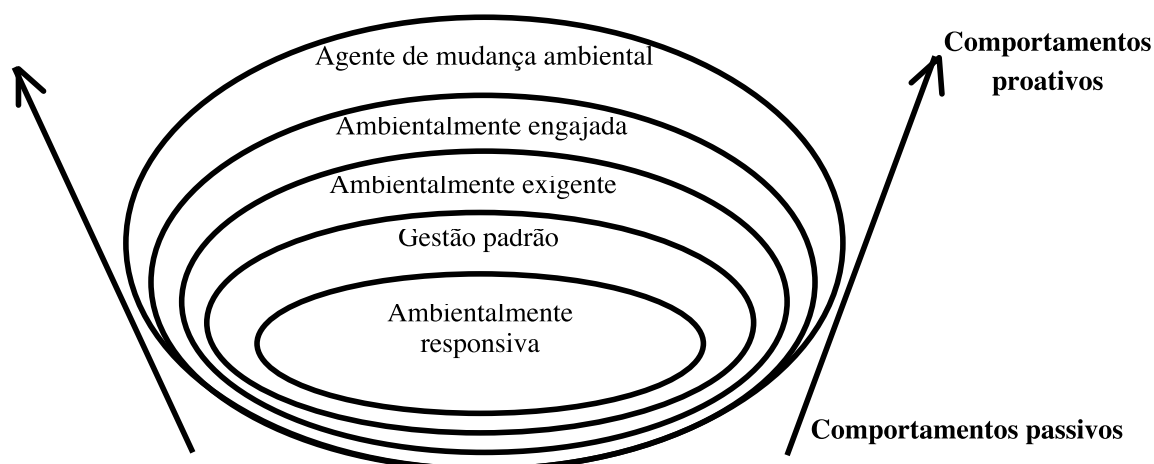


Figura 1. Modelo de comportamentos organizacionais frente à gestão ambiental  
Fonte: elaborado pelos autores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa e descritiva, partindo da análise de dados secundários acerca das práticas de gestão ambiental de empresas gaúchas. Especificamente, foi utilizado como base o banco de dados publicados pela Análise Editorial, editora dedicada a publicações de anuários contendo dados primários de setores ou áreas temáticas. Neste estudo, foi utilizada a sétima edição do anuário Análise Gestão Ambiental, que apresenta dados referentes às principais práticas de gestão ambiental de 853 empresas, 27 bancos e 327 organizações não governamentais brasileiras, pertencentes a 28 diferentes ramos da economia.

Os principais aspectos abordados no anuário são: a que posição hierárquica as questões ambientais estão subordinadas; como procedem as empresas no que diz respeito ao reuso da água; como controlam as emissões atmosféricas e a produção de resíduos; se fazem uso da energia solar; e como se dão as relações com os fornecedores.

O acesso ao banco de dados ocorreu via contato com a Editora do Anuário. De posse dos dados, realizou-se a identificação das empresas “nascidas” no Rio Grande do Sul. Optou-se por uma região específica visando obter uma homogeneidade nas características regionais, bem como comportamentos mais específicos das empresas, a fim de minimizar o impacto de especificidades regionais nesses comportamentos. Também foram eliminadas da base de dados organizações não governamentais, por possuírem propósitos distintos das empresas de forma geral. A partir disso, foram localizadas 49 empresas gaúchas, que podem ser caracterizadas como indústrias (53,05%), prestadoras de serviços (32,65%), agroindústrias (10,20%) e comércio (4,10%). Dentre as indústrias, prevalecem a de metalurgia (23,10%), veículos e peças (15,40%) e de química (11,54%), existindo, ainda, a de madeira, calçados, celulose, entre outras. Na categoria serviços, a maior frequência está na oferta de serviços médicos (25%), seguida de educação, transporte e logística, construção e engenharia, entre outras.

No total, o banco de dados era composto por 48 questões; contudo, optou-se por não analisar as questões que faziam referência aos aspectos tecnológicos, já que este não é o foco do estudo, mantendo-se a atenção sobre as questões administrativas: a) práticas de gestão ambiental, b) certificação ISO 14.001, c) treinamento em programas de gestão ambiental, d) estrutura da gestão ambiental, e) relacionamento com fornecedores e f) políticas de divulgação e informação – os resultados são apresentados nas Tabelas 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Essas questões foram agrupadas em

cinco dimensões, respeitando a proposta de contemplar ações que abarcassem diferentes aspectos sob ingerência das organizações, a saber: a) definição de buscar a certificação, b) a que nível organizacional vincular a coordenação das ações, c) as estratégias comunicação e d) as exigências colocadas aos fornecedores.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise e verificação do modelo proposto, os dados empíricos acerca da gestão ambiental das empresas analisadas foram inicialmente organizados em cinco dimensões. Essas dimensões visam descrever diferentes nuances nas práticas e nos comportamentos da gestão ambiental e foram originárias do Anuário de Gestão Ambiental, respeitando, assim, as dimensões iniciais que compunham o banco de dados.

A primeira dimensão analisada diz respeito à existência de um sistema de gestão ambiental. No que concerne à existência de uma política ambiental declarada, constatou-se (Tabela 1) que 21,09% das empresas não possuem uma política ambiental definida e 19,53% afirmam que, apesar de não possuir uma política, utilizam práticas não sistematizadas de cuidado com o meio ambiente. Importante destacar que a existência de uma política ambiental (59,38%), por si só, não representa a garantia de uma boa gestão, mas é ponto de partida fundamental para tal.

Tabela 1. Existência de uma política ambiental formalizada

<b>Existência de uma política ambiental formalizada</b>	<b>RS %</b>
Possui uma política ambiental específica para o meio ambiente	59,38%
Não possui uma política ambiental definida	21,09%
Não possui, mas utiliza práticas não sistematizadas de cuidado com o meio ambiente	19,53%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados coletados.

Uma ferramenta que tem sido utilizada para direcionar a gestão ambiental nas empresas é a Certificação ISO 14.001. Como pode ser visto na Tabela 2, apenas 29,17% das empresas gaúchas são certificadas. Tal percentual indica, à primeira vista, que as empresas não visualizam a necessidade de implantar tal certificação; entretanto, quando somadas as alternativas “não possui, mas planeja implementar” e “não possui, mas está cumprindo as etapas para obter a certificação”, tem-se 41,66%, o que indica existir uma preocupação com a busca do certificado.

Tabela 2. Empresas certificadas

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

Fonte: dados coletados.

As empresas do Rio Grande do Sul começaram o processo de certificação mais recentemente, tendo em vista, por exemplo, que 36% das empresas possuem certificação há menos de cinco anos. Complementarmente à norma ISO 14.001, outras ferramentas estão sendo utilizadas



pelas empresas, tais como auditorias ambientais; avaliação de *performance*; análise do ciclo de vida dos processos; comunicação ambiental; rotulagem ambiental, entre outras.

A segunda dimensão diz respeito a melhorias e metas na gestão ambiental. Quanto à existência de programas de melhorias (Tabela 3), as empresas gaúchas valem-se da formalidade (64,58%) para a apresentação desses programas. A busca do aperfeiçoamento contínuo é um dos preceitos básicos das normas da série ISO, de modo que os processos devem ser monitorados, possibilitando, assim, a constatação de possíveis desvios.

Tabela 3. Existência de programas de melhoria e metas

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

Fonte: dados coletados.

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

O treinamento dos fornecedores, de funcionários e da comunidade tem sido viabilizado, porém, considerando que os treinamentos requerem investimentos financeiros, é possível entender por que as empresas concentram os esforços prioritariamente nos funcionários (85,42%) em detrimento da comunidade (20,83%). Esses resultados estão alinhados com a literatura recente, que tem observado uma relação positiva entre treinamento ambiental dos funcionários e nível da gestão ambiental (JABBOUR; TEIXEIRA; JABBOUR, 2013; MORAES; BATTISTELLE, 2015).

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

Quando se passa a analisar o nível hierárquico ao qual o sistema de gestão ambiental está vinculado, tem-se o que pode ser visualizado na Tabela 4. Importante observar que, somando os diferentes cargos de alto escalão apontados, a gestão ambiental está vinculada a esse nível hierárquico em 68,75% das empresas.

Tabela 4. Nível hierárquico ao qual está vinculado o sistema de gestão ambiental

<b>A que nível organizacional se reporta a área ambiental</b>	<b>RS %</b>
Diretoria	52,08%
Presidência	10,42%
Gerência	20,83%
Vice-presidência	2,08%

Superintendência	4,17%
Chefia	4,17%
Técnica	4,17%
Supervisão	2,08%
Liderança	0%
Outra	0%

Fonte: dados coletados.

A prevalência é do nível diretoria, seguido da gerência e da presidência. Porém, tomando por verdadeira a ideia de que a principal liderança da empresa é que deve capitanear o processo, é possível afirmar que as empresas gaúchas convergem para o recomendado na literatura (ver DONAIRE, 1994) quando vinculam a gestão ambiental à cúpula das organizações.

Mais importante do que vincular a cúpula da organização, entretanto, é tê-la atuante no processo de gestão ambiental. Nesse sentido, o conhecimento dos impactos ambientais da atividade é reportado à administração de uma forma documentada em 70,83% das empresas gaúchas. Importante destacar que a atuação sobre os impactos só poderá ser realizada à medida que a administração toma conhecimento de tais impactos. Os percalços cujo conhecimento chega à cúpula são mais amplos do que somente os vinculados ao processo produtivo como prevalecia no passado. Os dados coletados apontaram para o fato de que 29,20% das empresas levam ao conhecimento da cúpula os problemas que se referem às atividades, aos terceirizados, aos fornecedores e aos processos administrativos; no entanto, em 39,60% das empresas gaúchas, só se levam ao conhecimento da cúpula os impactos dos processos produtivos, não fazendo referência aos impactos que ocorrem em outros espaços.

A quarta dimensão trata da relação da empresa junto aos fornecedores, representada por meio de exigências ambientais estabelecidas. Na relação com os fornecedores, as empresas gaúchas têm sido críticas, com 56,25% exigindo que estes comprovem procedimentos de gestão ambiental. Porém, as exigências concernem, prevalentemente, ao atendimento à legislação. Embora mais exigentes, as empresas gaúchas são menos rigorosas quando o assunto é o certificado ou outras exigências formais, como pode se observar na Tabela 5.

Tabela 5. Exigência de comprovação junto aos fornecedores

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

Fonte: dados coletados.

Já a última dimensão reporta as ações de comunicação ambiental das empresas. No que diz respeito a essas ações, percebe-se uma diversidade, bem como distintos públicos. Nas empresas gaúchas, prevalecem as ações direcionadas ao público em geral (56,30% das ações).

Tabela 6. Ações de comunicação

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

Fonte: dados coletados.

Para além das ações de comunicação, as empresas têm desenvolvido projetos (56,25%) de cunho educacional, também são desenvolvidas ações voltadas para os professores. Os meios utilizados para publicar as informações relativas às práticas de gestão ambiental das empresas são apresentados na Tabela 7, em que se pode observar que prevalece o uso do sítio da empresa na *internet*, seguido de relatório anual (33,33%) e de “Outros” (45,83%).

Tabela 7. Onde as empresas publicam os resultados da gestão ambiental

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

Fonte: dados coletados

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

Com base nesses resultados, optou-se por relacionar as práticas de gestão ambiental identificadas na literatura (Quadro 1) com os comportamentos ambientais observados. Essa integração visou envolver a articulação das dimensões que abarcam as práticas de gestão interligadas pelos comportamentos ambientais. Cada dimensão concede suporte para um arquétipo – a partir da plotagem dos resultados em um modelo com as cinco dimensões (Figura 2), é possível observar os principais comportamentos em relação à gestão ambiental nas empresas gaúchas.

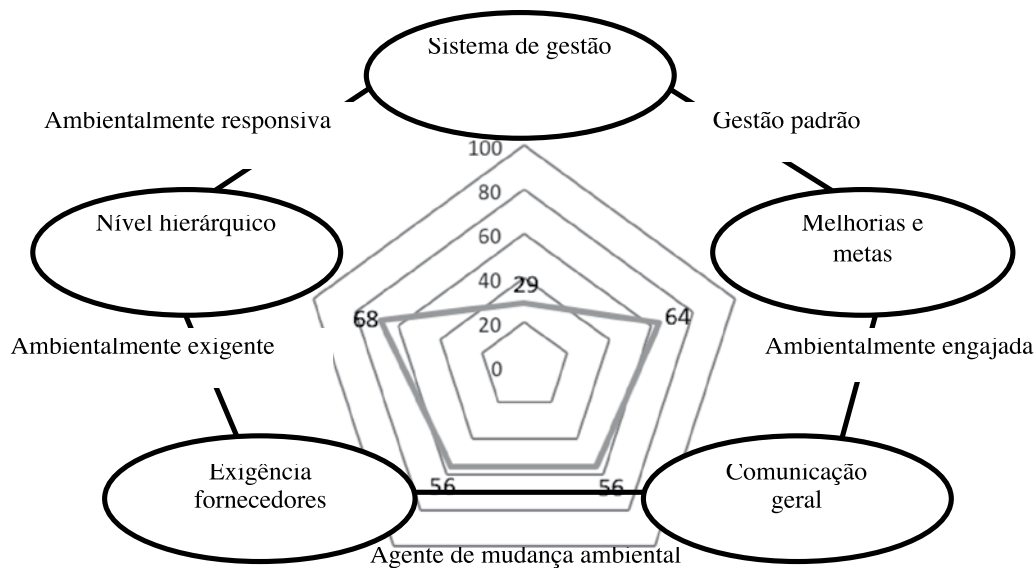


Figura 2 – Arquétipos em relação às práticas de gestão ambiental nas empresas gaúchas  
Fonte: elaborada pelos autores.

Os resultados apontam, assim, dois arquétipos principais envolvendo o comportamento ambiental das empresas gaúchas. O primeiro arquétipo é o comportamento ambientalmente exigente, ou seja, o comportamento marcado por uma cobrança acerca da gestão ambiental envolvendo a direção da empresa e extrapolando os muros da empresa, por meio de exigências junto aos fornecedores. Esse comportamento está alinhado com práticas de gestão que impõem ou agem em resposta a padrões ambientais a fornecedores e parceiros comerciais, conforme descrito por Jamali, Lund-Thomsen e Jeppesen (2015). Os resultados deste estudo em específico permitem observar que o comportamento ambiental é reflexo de uma decisão da alta cúpula da organização (CORAZZA, 2003; BAUMGARTNER, 2014) e que há uma hierarquia na orientação das práticas de gestão dentro das cadeias de produção. O fato de os resultados indicarem comportamentos ambientais que envolvem níveis hierárquicos superiores e exigências junto aos fornecedores demonstra que algumas empresas com poder de pressão sobre os seus fornecedores cobram destas práticas de gestão ambiental.

Já o segundo arquétipo é o de empresa ambientalmente engajada, no qual a empresa busca se qualificar frente à questão ambiental (com ações e metas junto aos seus colaboradores), bem como envolver a comunidade em geral, com ações de comunicação para o público geral. Esse arquétipo envolve práticas de gestão que vão além das exigências básicas (LINK; NAVEH, 2006; LOPEZ-GAMERO; MOLINA AZORIN; CLAVER-CORTES, 2010; JAMALI; LUND-THOMSEN; JEPPESEN, 2015) e que reconhece nessas práticas valor para a empresa (GRYBAITE; TVARONAVICIENE, 2009).

Dessa forma, em consonância com a literatura, as empresas gaúchas estudadas demonstram que procuram, nos seus modelos de gestão, gerar ganhos ambientais, dialogando com a comunidade e externalizando suas ações ambientais. Esses resultados apontam que o comportamento ambiental refletido nos modelos de gestão das empresas gaúchas estudadas já superou o caráter passivo, em que os aspectos ambientais são vistos somente como um elemento a ser controlado dentro dos processos organizacionais, envolvendo comportamentos mais proativos em busca de um engajamento ambiental mais sólido. Contudo, ainda apresentam espaço para evolução, em prol de comportamentos que reconheçam o papel da organização na preservação ambiental.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho tinha por objetivo construir um modelo descritivo de comportamentos básicos (arquétipos) de gestão ambiental a partir da análise de como empresas gaúchas têm gerido a questão ambiental. Com base na literatura, foi proposto um modelo de comportamentos que partia de atitudes mais reativas, ou seja, de ações que atendem internamente exigências externas, até chegar a comportamentos mais proativos, no quais as empresas dialogam por meio de suas práticas ambientais com outros públicos visando ampliar os resultados das suas ações ambientais. Ao passo que essa proposição corrobora estudos que apontam o comportamento ambiental das organizações em uma perspectiva dicotômica (LINK; NAVEH, 2006; MURILLO-LUNA; GARCÉS-AYERBE; RIVERA-TORRES, 2011; GUERRERO-BAENA; GÓMEZ-LIMÓN; FRUET, 2015), as reflexões propostas permitem identificar que as práticas de gestão ambientais refletem comportamentos distintos, com maior ou menor grau de proatividade.

Assim, os resultados contribuem com a discussão teórica acerca do comportamento ambiental ao apresentar cinco arquétipos distintos que moldam variações no comportamento ambiental das organizações. Especialmente ao relacionar esses arquétipos com as práticas de gestão ambiental descritas pelas empresas gaúchas, foi possível identificar que as empresas estudadas não seguem um arquétipo único, mas que esses arquétipos servem como unidades básicas de comparação, permitindo, a partir da identificação das variações de suas práticas, identificar um conjunto de imagens primordiais que dão forma ao seu comportamento ambiental.

Os resultados deste estudo também contribuem com a integração em um modelo evolutivo de perspectivas distintas da gestão ambiental. Integraram-se perspectivas que analisam a gestão ambiental como práticas operacionais internas, certificação e controle (OLIVERIA; SERRA, 2010; CO-RAZZA, 2003) e como respostas a exigências legais e de fornecedores (SHARMA; VREDENBURG, 1998; JOHNSTONE; LABONNE, 2009) com um plano teórico que imputa às empresas a capacidade de agência na mudança ambiental (FAZEY et al., 2012) e a responsabilidade pelas causas ambientais (GRYBAITE; TVARONAVICIENE, 2009). Com isso, o modelo descritivo de comportamentos básicos (arquétipos) de gestão ambiental apresenta um potencial integrador, reconhecendo que a gestão ambiental envolve tanto processos internos quanto uma interação sistêmica com o todo do qual a empresa participa.

Nesse sentido, o artigo contribui com a proposição e o teste de um modelo útil para a compreensão das práticas e do comportamento de gestão em distintos contextos. Da mesma forma, ao testar o modelo nas empresas gaúchas a partir de dados secundários, é possível observar variações nos comportamentos básicos dessas empresas, contribuindo para a compreensão da realização da gestão ambiental em um contexto em desenvolvimento. Além disso, por abordar um grupo específico de empresas, responde-se a demandas acerca da necessidade de melhor compreender esses contextos, especialmente por meio de ferramentas adequadas para cada um deles (JAMALI; LUND-THOMSEN; JEPPESEN, 2015).

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

## REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, G.D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de Gestão Ambiental e seus Fatores Determinantes: uma análise institucional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 170-186, 2010.
- BAUMGARTNER, R. J. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.**, v. 21, p. 258–271, 2014.
- CAMPOS, L.M.S. Environmental Management Systems (EMS) for small companies: a study in Southern Brazil, **Journal of Cleaner Production**, v. 32, p. 141-148, 2012.
- CORAZZA, R.I. Gestão Ambiental e Mudanças da Estrutura Organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 2, 2003.
- DARNALL, N.; EDWARDS, D. Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure, **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 301-320, 2006.
- DISTERHEFT, A.; CAEIRO, S.; RAMOS, M.R.; AZEITEIRO, U. Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions – Top-down versus participatory approaches, **International Journal Of Cleaner Production**, v. 31, p. 80-90, 2012.
- DONAIRE, D. Considerações Sobre a Influência da Variável Ambiental na Empresa. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 34, n. 2, p. 68-77, 1994.
- DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FAZEY, I.; EVELY, A.C.; REED, M.S.; STRINGER, L.C.; KRUIJSEN, J. et al. Knowledge exchange: a review and research agenda for environmental management, **Environmental Conservation**, v. 40, n. 1, p. 19-36, 2012.
- FLORIDA, R.; DAVISON, D. Why Do Firms Adopt Advanced Environmental Practices (and do they make a difference?). In: COGLIANESE, C.; NASH, J. **Regulating from the inside: Can environmental management systems achieve policy goals?**. Washington DC, Resources for the Future, 2001.
- GRYBAITE, V.; TVARONAVICIENE, M. Estimation of sustainable development: germination on institutional level, **Journal of Business Economics and Management**, v. 9, n. 4, p. 327-334, 2009.
- GUERRERO-BAENA, M.D.; GÓMEZ-LIMÓN, J.A.; FRUET, J.V. A Multicriteria Method for Environmental Management System Selection: an intellectual capital approach, **Journal of Cleaner Production**, v. 105, p. 428-437, 2015.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I.; LANDÍN, G.A.; MOLINA-AZORIN, J.F. Do drivers matter for the benefits of ISO 14001?, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 192-216, 2011.
- JABBOUR, C.J. Chiappetta; TEIXEIRA, A.A.; JABBOUR, A.B.L. Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental. **Production**, v. 23, n. 1, p. 80-94, 2013.
- JAMALI, D.; LUND-THOMSEN, P.; JEPPESEN, S. SMEs and CSR in Developing Countries, **Business & Society**, February, p. 1-12, 2015.
- JOHNSTONE, N.; LABONNE, J. Why do manufacturing facilities introduce environmental management systems? Improving and/or signaling performance, **Ecological Economics**, v. 68, n. 3, p. 719-730, 2009.
- JUNG, C. V. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

- LAWLER, J.J.; WHITE, D.; NEILSON, R.P.; BLAUSTEIN, A.R. Predicting climate-induced 457 range shifts: model differences and model reliability, **Global Change Biology**, v. 458, n. 12, p. 1568-1584, 2006.
- LINK, S.; NAVEH, E. Standardization and discretion: does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits?, **Engineering Management - IEEE Transactions**, v. 53, p. 508-519, 2006.
- LOPEZ-GAMERO, M.D.; MOLINA-AZORIN, J.F.; CLAVER-CORTES, E. The potential of environmental regulation to change managerial perception, environmental management, competitiveness and financial performance, **Journal of Cleaner Production**, v. 19, p. 963-974, 2010.
- MORAES, S.; BATTISTELLE, R.A.G. Treinamento ambiental: revisão de literatura e sugestões de pesquisa. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 2, p. 115, 2015.
- MURILLO-LUNA, J. L.; GARCÉS-AYERBE, C.; RIVERA-TORRES, P. Barriers to the adoption of proactive environmental strategies, **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 13, p. 1417-1425, 2011.
- OLIVEIRA, B.B.; FEITOSA, M.L.A.M. Regulação Ambiental e Responsabilidade Socioambiental no Setor Empresarial Privado, **Prim@ Facie**, v. 14, p. 1-20, 2015.
- OLIVEIRA, O.J.; SERRA, J.R. Benefits and difficulties of environmental management based on ISO14001 in industries in São Paulo, **Production**, v.20, n. 3, p. 429-438, 2010.
- PHILIPPI JR.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. Histórico e Evolução do Sistema de Gestão Ambiental no Brasil. In: PHILIPPI JR, A.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. **Curso de Gestão Ambiental**. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 19-50.
- PHILIPPI JR, A.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. Uma Introdução à Gestão Ambiental. In: PHILIPPI JR, A.; ROMÉRO, M.A.; BRUNA, G.C. **Curso de Gestão Ambiental**. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 3-17.
- RELANO, F. From Sustainable Finance to Ethical Banking, **Transformation in Business & Economics**, v. 7, p123-131, 2008.
- RUZEVICIUS, J. Environmental Management Systems and Tools Analysis, **Engineering Economic**, v. 4, p. 49-59, 2009.
- SEIFFERT, M.E.B. **ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 729-753, 1998.
- TEIXEIRA, M.; BESSA, E. Estratégias para Compatibilizar Desenvolvimento Econômico e Gestão Ambiental numa Atividade Produtiva Local. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, p.1-18, 2009.
- ZOBEL, T. ISO 14001 certification in manufacturing firms: a tool for those in need or an indication of greenness?, **Journal of Cleaner Production**, v. 43, p. 37-44, 2013.
- ZUTSHI, A.; SOHAL, A.S. Adoption and maintenance of Environmental management systems: critical success factors, **Management of Environmental Quality, An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 339-419, 2004.

