

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO**

RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS

**Relações entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e de recursos humanos e
contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg: estudo
comparativo de casos**

**Ribeirão Preto
2016**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS

Relações entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e de recursos humanos e contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg: estudo comparativo de casos

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

Ribeirão Preto
2016

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Santos, Raquel Lazzarini dos

Relações entre os estágios evolutivos da gestão
ambiental e de recursos humanos e contextualização com as
configurações organizacionais de Mintzberg: estudo
comparativo de casos. Ribeirão Preto, 2010.

71 p.: il.; 30 cm

Monografia, apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto/USP. Área de concentração: Administração.

Orientador: César Almada Santos, Fernando.

1. Estágios evolutivos. 2. Gestão ambiental. 3.
Gestão de recursos humanos.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família por todos os anos de amor, cuidado, atenção e disciplina dedicados a mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me capacitar em todos os sentidos para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais pelo esforço e dedicação de uma vida inteira para que eu chegasse onde cheguei. Sem vocês nada disso seria possível.

Ao meu noivo Adriano pelo apoio incondicional e por estar sempre presente em minhas vitórias e derrotas.

Aos meus professores da FEA-RP/USP por todo o aprendizado e amizade ao longo desses cinco anos.

Ao Professor Fernando César Almada Santos por me acolher na Engenharia de Produção da USP de São Carlos e por acreditar em mim para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma do curso de Administração da FEA-RP/USP que assim como eu, lutaram para chegar até aqui.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

SANTOS, Raquel Lazzarini dos. **Relações entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e de recursos humanos e contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg: estudo comparativo de casos.** 2016. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

O presente trabalho apresenta uma revisão sobre a classificação da gestão ambiental nas empresas em diferentes níveis de maturidade, buscando relacionar os estágios evolutivos da área ambiental com a área de recursos humanos. Busca-se trazer insights a empresários acerca do nível evolutivo em gestão ambiental no qual as organizações podem estar inseridas e ações que podem ser tomadas para que a dimensão ambiental seja alinhada ao contexto organizacional. O trabalho apresenta uma classificação de três organizações distintas de acordo com os estágios evolutivos da gestão ambiental (especialização funcional, integração interna e integração externa), da gestão de recursos humanos, além de uma tipologia proposta por Mintzberg: burocracia mecanizada, forma divisionalizada e *adhocracia*. Busca-se entender na prática como tais estágios evolutivos da gestão ambiental se relacionam com a área de recursos humanos e com as configurações organizacionais de Mintzberg e oferecer, portanto, uma abordagem correlacionada dessas temáticas, contribuindo assim para o crescimento de trabalhos acadêmicos nesta área dada a relevância do assunto.

Palavras-chave: estágios evolutivos, gestão ambiental, gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

SANTOS, Raquel Lazzarini dos. **Relations between the evolutionary stages of environmental management and human resources management and context to organizational settings Mintzberg: comparative case study.** 2016. Monograph (Graduation in Management) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

This study presents an overview of the classification of environmental management in companies at different levels of maturity, trying to relate the evolutionary stages of environmental area with human resources area. The aim is to bring insights to entrepreneurs about the evolutionary level in environmental management in which organizations can be inserted and actions that can be taken to ensure that the environmental dimension is aligned with the organizational context. The study presents a classification of three different organizations according to the evolutionary stages of environmental management (functional specialization, internal integration and external integration), management of human resources, as well as a typology proposed by Mintzberg: mechanized bureaucracy, divisionalized form and *adhocracy*. It seeks to understand in practice how such evolutionary stages of environmental management are related to the human resources area and organizational settings Mintzberg and offer therefore a related approach to these issues, thereby contributing to the growth of academic work in this particular area due to the relevance of the subject.

Keywords: evolutionary stages, environmental management, human resources management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios evolutivos da gestão ambiental e suas relações com a gestão de recursos humanos.....	29
Quadro 2 - Contextualização da gestão ambiental com as configurações organizacionais de Mintzberg (2003).....	30
Quadro 3 – Comparação dos estágios evolutivos da gestão ambiental das empresas pesquisadas	43
Quadro 4 - Comparação dos estágios evolutivos da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas.	49
Quadro 5 - Comparação das configurações organizacionais das empresas pesquisadas.	54
Quadro 6 - Síntese das entrevistas relacionadas à identificação dos estágios evolutivos da gestão ambiental das empresas pesquisadas	66
Quadro 7 - Síntese das entrevistas relacionadas à identificação dos estágios evolutivos da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas	67
Quadro 8 - Síntese das entrevistas relacionadas à identificação das configurações organizacionais das empresas pesquisadas	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
 2 RELAÇÕES ENTRE OS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL E DE RECURSOS HUMANOS E CONTEXTUALIZAÇÃO COM AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG: REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1 GESTÃO AMBIENTAL.....	16
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.3 CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINZTBERG.....	18
2.4 ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.5 CONTEXTUALIZAÇÃO COM AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG.....	25
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
 3 RELAÇÕES ENTRE OS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL E DE RECURSOS HUMANOS E CONTEXTUALIZAÇÃO COM AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS.....	31
3.1 ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS.....	31
3.2 MÉTODOS DE PESQUISA.....	32
3.3 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS.....	34
3.4 COMPARAÇÃO DOS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	36
3.5 COMPARAÇÃO DOS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	44
3.6 COMPARAÇÃO DAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	50
3.7 CONCLUSÕES.....	55
 REFERÊNCIAS.....	57

APÊNDICE 1 – CONVITE ENVIADO ÀS EMPRESAS.....	61
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO (A) EMPRESÁRIO (A) OU GESTOR (A) ADMINISTRATIVO.....	61
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO (A) OU GESTOR (A) AMBIENTAL.....	62
APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO (A) GESTOR (A) DE RECURSOS HUMANOS	63
APÊNDICE 5 - QUADRO 6 – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS RELACIONADAS À IDENTIFICAÇÃO DOS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	64
APÊNDICE 6 - QUADRO 7 – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS RELACIONADAS À IDENTIFICAÇÃO DOS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	66
APÊNDICE 7 - QUADRO 8 – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS RELACIONADAS À IDENTIFICAÇÃO DAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	68

1 Introdução

A destruição e o esgotamento de reservas naturais são temas recorrentes nos dias atuais, impulsionando assim, a evolução de debates e discussões acerca da preocupação ambiental nas últimas três décadas do século XX (JABBOUR; SANTOS, 2006). Juntamente com o aprofundamento dos debates relacionados à variável ambiental, uma parcela da população mundial, apesar de ainda incipiente, vem despertando interesse em preservar o planeta Terra e de ser ambientalmente favorável. Com esse pensamento, são os consumidores que passam a atentar-se e a valorizar empresas que se mostram flexíveis e ágeis em se adaptarem e atenderem às novas demandas de produtos que apresentem menor impacto ambiental (DAO; LANGELLA; CARBO, 2011).

A adoção de práticas sustentáveis por parte das organizações se inicia geralmente pela busca de uma imagem pública positiva. Entretanto, cabe a seus executivos tratarem do assunto como um importante meio de redução de custos, promoção do crescimento organizacional e, principalmente, como uma estratégia primordial a uma empresa que busca adequar-se às novas exigências da sociedade moderna. Determinadas organizações vêm apresentando maior preocupação e interesse em introduzir dimensões ambientais em suas atividades (SEIFFERT, 2005; ROSEN, 2001). Entretanto, a interiorização da variável ambiental não ocorre de forma homogênea entre suas unidades (DONAIRE, 1994).

Corazza (2003) considera que as principais razões de haver uma falta de homogeneização da variável ambiental entre todas as unidades da organização se dão pela natureza do negócio ou devido ao grau de conscientização ambiental da alta administração.

Jabbour e Santos (2008) afirmam que o grande desafio das organizações que buscam adequar-se a parâmetros ambientalmente sustentáveis é o de colocar em prática suas habilidades de inovação, desenvolvendo assim produtos ambientalmente “amigáveis”, de forma que tanto seu desempenho financeiro quanto ambiental e social sejam favoráveis a tal implementação. O cenário competitivo e de constantes desafios força as empresas a desenvolverem suas habilidades de adaptação e mudança. Essa iniciativa depende diretamente de ajustes nas práticas de gestão de pessoas da empresa (JACKSON; SEO, 2010).

Jackson et al. (2011) afirmam que o volume de trabalhos acadêmicos que abordam a correlação entre gestão ambiental e recursos humanos ainda é muito baixo. Os autores defendem a grande relevância do tema e sugerem o estudo de tópicos como:

- A influência social, econômica, de mercado e outras forças externas sobre a gestão ambiental e como ela se relaciona com a gestão de recursos humanos;

- A necessidade de desenvolvimento da força de trabalho criada pelo aumento da demanda por trabalhadores na economia verde emergente e;
- Abordagens de como as políticas e práticas de recursos humanos podem contribuir para o desempenho ambiental das organizações.

São tópicos de grande relevância, porém que ainda são pouco discutidos em materiais acadêmicos.

Uma vez que a interiorização da variável ambiental não ocorre de forma homogênea entre as unidades de uma empresa (DONAIRE, 1994), Jabbour e Santos (2006) perceberam que a conscientização ambiental por parte de uma organização pode ser avaliada à luz de diversos estágios evolutivos. Os autores se depararam com diferentes abordagens que trazem uma grande pluralidade de níveis de maturidade da gestão ambiental na organização. A proposta dos autores é de entender a gestão ambiental de uma forma mais abrangente e sistematizada, construindo assim uma denominação comum para as diversas sugestões de estágios evolutivos da gestão ambiental trazidas na literatura.

Neste trabalho, é apresentada uma revisão de literatura com foco principal nos estudos de Jabbour e Santos (2006) e com base em outros autores. Foram estudados os três estágios evolutivos propostos por Jabbour e Santos (2006): especialização funcional, integração interna e integração externa da gestão ambiental, de forma que seja possível estabelecer uma correlação entre tais estágios e algumas configurações organizacionais propostas por Mintzberg (2003) e os estágios evolutivos da gestão de recursos humanos.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa deste trabalho é identificar: Como os estágios evolutivos da gestão ambiental se relacionam com a evolução da gestão de recursos humanos e com as configurações organizacionais de Mintzberg em empresas com diferentes níveis de evolução?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa se trata de uma análise prática e uma compreensão detalhada dos estágios evolutivos da gestão ambiental propostos por Jabbour e Santos (2006) e como eles se relacionam com a área de gestão de recursos humanos e diferentes configurações organizacionais (Mintzberg, 2003) contrapondo-se a teoria proposta e o que é praticado em algumas empresas.

Com base no objetivo geral de pesquisa, é possível traçar os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa bibliográfica dos estágios evolutivos da gestão ambiental, da gestão de recursos humanos e configuração das organizações;
- Analisar as relações entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e da gestão de recursos humanos;
- Realizar uma contextualização do tópico anterior com as configurações organizacionais de Mintzberg;
- Identificar os estágios de gestão ambiental e de recursos humanos em que as empresas entrevistadas se encontram, analisando seu alinhamento;
- Analisar em qual configuração organizacional as empresas se encaixam e se os estágios evolutivos citados no tópico anterior estão alinhados com a configuração encontrada;
- Propor recomendações teóricas e práticas a empresários e pesquisadores acerca dos temas expostos para que a variável ambiental esteja efetivamente presente no contexto organizacional.

1.3 Justificativa

Liu et al. (2007) afirmam que a gestão de recursos humanos traz um valor significativo para as organizações e defendem a importância de sua participação na construção das estratégias da empresa. Esses mesmo autores reforçam ainda que apenas cerca de 50% dos executivos acreditam que a gestão de recursos humanos realmente importa. Essa estimativa se deve principalmente ao fato de que os investimentos em recursos humanos podem ser altamente visíveis, enquanto que os retornos destes investimentos são difíceis de serem medidos.

Considera-se que no campo acadêmico, as contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental nas empresas são superficialmente exploradas na teoria (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2010). Pretende-se com este trabalho despertar a conscientização da importância da relação entre gestão ambiental e as práticas de recursos humanos nas organizações. Uma vez que os trabalhos acadêmicos acerca dos temas de gestão ambiental e gestão de recursos humanos são baixos (JACKSON ET AL., 2011), busca-se minimizar a lacuna existente nesse tipo de literatura. Além disso, a proposta do trabalho se

estende também para a conscientização de empresários e pesquisadores acerca da relevância dos temas abordados, além de estimulá-los a refletirem sobre o nível evolutivo em gestão ambiental no qual as organizações entrevistadas estão inseridas e o planejamento de ações a serem tomadas para que a dimensão ambiental seja alinhada ao contexto organizacional.

2 Relações entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e de recursos humanos e contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg: Revisão teórica

Este capítulo traz uma revisão teórica com o objetivo de proporcionar um entendimento do relacionamento existente entre diferentes estágios evolutivos da gestão ambiental e da gestão de recursos humanos, bem como os contextos organizacionais mais adequados para seu desenvolvimento.

Serão apresentadas primeiramente, algumas definições de gestão ambiental no contexto empresarial (Seção 2.1). Em seguida, discorre-se sobre a importância da gestão de recursos humanos para uma inclusão efetiva da variável ambiental no contexto empresarial (Seção 2.2) e na Seção 2.3, são trazidas as três configurações organizacionais escolhidas para efeito de contextualização com o trabalho.

Tendo-se abordado os temas citados acima, são explorados na Seção 2.4 os estágios evolutivos da gestão ambiental e da gestão de recursos humanos e os relacionamentos existentes entre eles. Já na Seção 2.5, apresenta-se uma contextualização dos estágios evolutivos trazidos anteriormente com as três configurações organizacionais escolhidas.

São estruturados ao final (Seção 2.6), dois quadros que sintetizam as informações obtidas, correspondendo assim, às considerações finais da revisão teórica.

2.1 Gestão ambiental

Segundo Jabbour (2007), a crescente degradação do meio ambiente, ao se tornar fator de forte preocupação global, passa a mobilizar não apenas a sociedade civil, mas também as empresas nela inseridas. A criação de uma nova função organizacional com a responsabilidade de garantir uma gestão ambiental empresarial é considerada pelo autor como a “principal alteração que vem ocorrendo no âmbito empresarial recente”. (JABBOUR, 2007, p.9).

Dentro de uma organização, a gestão ambiental pode ser definida de acordo com o que Rohrich e Cunha (2004) propõem: refere-se a um conjunto de políticas e práticas tanto operacionais quanto administrativas que por meio do planejamento, implantação, operação,

ampliação, realocação e outras atividades, buscam prevenir ou mitigar impactos e danos ambientais.

Seiffert (2005) resume a gestão ambiental como a junção de atividades de planejamento e organização da dimensão ambiental na empresa de forma que se busquem alcançar metas ecológicas determinadas.

De acordo com Jabbour (2007), as definições quanto à gestão ambiental trazidas por diversos autores não apresentam diferenças significativas entre si, permitindo uma conclusão por parte do autor de que a gestão ambiental no contexto empresarial, pode ser definida como um conjunto consistente de adaptações ou ações isoladas que buscam mitigar os efeitos gerados ao meio ambiente por suas atividades empresariais por meio de alterações de “estrutura, responsabilidades, diretrizes, práticas administrativas e aspectos operacionais”.

As práticas adotadas por uma empresa devem apresentar resultados práticos e significativos para o meio ambiente, de forma que os problemas ambientais gerados pelo crescimento acelerado das atividades empresariais sejam consideravelmente reduzidos.

A efetividade da inclusão da variável ambiental em uma organização requer diversos tipos de contribuições por parte das funções organizacionais, em particular da gestão de recursos humanos. (JABBOUR; SANTOS, 2008).

2.2 Gestão de Recursos Humanos

A adoção de práticas sustentáveis traz consigo alterações significativas em todo o contexto organizacional, o que exige uma reorganização dos setores empresariais. Dentre eles, o setor de recursos humanos deve receber uma atenção especial, já que é necessário haver compatibilidade entre as ações dos membros da empresa e o discurso da sustentabilidade. (D’AMORIM, 2009).

Além disso, Liu et al. (2007) afirmam que a gestão de recursos humanos traz um valor significativo para as organizações e defendem a importância de sua participação na construção das estratégias da empresa. Esses autores relatam ainda que práticas de recursos humanos são capazes de moldar o desempenho da empresa de acordo com três aspectos principais. O primeiro aspecto é que elas aumentam os conhecimentos e as habilidades dos funcionários. Já o segundo é que motivam o funcionário a alavancar estes conhecimentos e habilidades para benefício da empresa e, por fim, o terceiro aspecto é que eles capacitam-os a fazê-lo. A adoção de um sistema de gestão ambiental dentro de uma organização inclui uma

forte motivação de seus funcionários e lealdade, a qual reflete na redução do “absenteísmo e melhora a produtividade” (GROLLEAU; MZOUGH; PEKOVIC, 2012).

Com o crescimento acelerado dos debates acerca do tema da sustentabilidade empresarial, surgem também estudos que exploram o conceito de *Green Human Resources Management (GHRM)*, podendo ser traduzido para Gestão de Recursos Humanos Verde. Esta tipologia de gestão pode ser entendida como o processo em que uma empresa aplica suas técnicas de inovação para criar produtos sustentáveis, reduzir custos e ampliar sua responsabilidade social e ambiental de forma que suas metas e estratégias ambientais estejam totalmente integrados com os objetivos e estratégias da organização.

Assim sendo, é de grande relevância a análise da gestão ambiental em conjunto com a área de recursos humanos de uma empresa, já que essa se constitui como uma das principais áreas responsáveis pela união de recursos e pessoas rumo à prática sustentável (D’AMORIM, 2009). A área de recursos humanos deve ser enxergada, portanto, como uma facilitadora da implantação de práticas e políticas ambientais. (BACCARO, CALDANA e SHINYASHIKI, 2014).

2.3 Configurações organizacionais de Mintzberg

Mintzberg (2003) propõe em sua literatura cinco configurações organizacionais com o objetivo de categorizar as empresas de acordo com fatores como mecanismos de coordenação, processos de decisão, parâmetros de design, entre outros.

São propostas pelo autor, portanto, cinco configurações organizacionais distintas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*. (MINTZBERG, 2003).

Para efeitos de contextualização com a proposta deste trabalho, são descritas abaixo três das cinco configurações: burocracia mecanizada, forma divisionalizada e *adhocracia*.

- Burocracia mecanizada: Uma empresa automobilística pode ser utilizada como exemplo nessa configuração. Trata-se de uma estrutura organizacional com tarefas operacionais rotineiras e especializadas, estabelecimento de normas, regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização, grandes unidades no nível operacional cujo fluxo de trabalho é altamente racionalizado. Todo o poder está focado na cúpula estratégica que é responsável pela elaboração das atividades de

cima para baixo, as quais são transmitidas hierarquicamente para implementação dos programas e, posteriormente, os planos de ação;

- **Forma divisionalizada:** A forma divisionalizada é representada por uma organização integrada em unidades denominadas de divisões e administradas por um escritório central, focando no relacionamento entre eles. Podem ser citadas as empresas estatais, já que elas são as divisões enquanto que o governo é o escritório central. Nessa configuração, há um sistema de controle de desempenho, uma vez que o escritório central permite ampla autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões, mas monitora seus resultados. Nessa situação, o fluxo de poder é de cima para baixo, ou seja, verticalizado. A comunicação é feita de forma largamente formal, respeitando a hierarquia existente entre escritório central e suas divisões;
- **Adhocracia:** Nesse tipo de configuração, encontra-se uma estrutura altamente orgânica, com baixa formalização do comportamento, treinamento formal e especialização do trabalho. São formadas equipes multidisciplinares para o cumprimento de determinadas tarefas. Em outras palavras, formam-se equipes ad-hoc, as quais são constituídas quando há necessidade, e que em seguida, são dissolvidas. São equipes temporárias, que cooperam entre si, variando em quantidades conforme a necessidade da organização. A *adhocracia* é a estrutura que mais se adequa a uma empresa que busca inovar, uma vez que ela não se apoia em padrões de coordenação para suas atividades e permite que a organização minimize formalidades e passe por constantes processos de inovação.

É de grande relevância destacar que segundo Mintzberg (2003), as configurações organizacionais podem ser enxergadas como um conjunto de classificações que refletem as estruturas e as situações de diversas organizações. Contudo, dificilmente se encontrará uma organização que apresente aspectos de uma única configuração organizacional. O que ocorre é a predominância de uma estrutura, mas a existência de aspectos correspondentes a mais de uma configuração.

2.4 Estágios evolutivos da gestão ambiental e da gestão de recursos humanos

Rohrich e Cunha (2004) afirmam que estudos que abordam a diversidade das empresas brasileiras se deparam com uma grande variação entre as práticas ambientais adotadas. Tais práticas podem variar de acordo com os tipos de produtos e processos de cada organização, assim como também podem sofrer influências de fatores como porte, setor, região de atuação e inovações tecnológicas. Assim, os autores afirmam que a gestão ambiental encontra diversas classificações, ou seja, diferentes níveis que caracterizam a preocupação das empresas com relação a aspectos ambientais.

Infelizmente, a relutância entre os gestores da alta administração em mudar as práticas atuais da empresa muitas vezes é o primeiro obstáculo a ser superado. Para a maioria das empresas, decide-se reformular as políticas ambientais só depois de um grave acidente ou após uma penalidade por parte da legislação ambiental (HUNT; AUSTER, 1990). Segundo esses autores, uma empresa pode ser considerada iniciante, sem nenhuma preocupação ambiental, ou alcançar o elevado nível de ser considerada mais eficaz na redução dos riscos ao meio ambiente e altamente comprometida com seus programas de gerenciamento ambiental.

Há diversas propostas de estágios evolutivos da gestão ambiental na organização que podem ser encontradas na literatura. Jabbour e Santos (2006) propõem uma denominação comum para essas propostas, ou seja, uma nova taxonomia aos diversos níveis de evolução da gestão ambiental. Com a criação de uma denominação comum, os autores propõem o estabelecimento de uma correlação entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e a evolução da gestão de recursos humanos, bem como sua integração com determinadas configurações organizacionais propostas por Mintzberg (2003).

Com a literatura de Jabbour e Santos (2006), tornou-se possível a proposição de três estágios evolutivos para a gestão ambiental em uma organização, os quais são denominados como especialização funcional, integração interna e integração externa da gestão ambiental.

A utilização do termo estágio evolutivo associado à temática ambiental se dá pelo fato de haver níveis de maturidade, ou seja, fases possíveis de “implantação gradual de práticas de gestão ambiental em uma dada empresa”.

De acordo com Rohrich e Cunha (2004), há três níveis que se destacam quando se pretende caracterizar a preocupação das empresas com relação a aspectos ambientais. O primeiro nível é o de controle da poluição com o objetivo de se adaptar à regulamentação ou às exigências do mercado. O segundo nível corresponde a algumas alterações na função de

produção, modificando-se alguns processos e/ou produtos. O terceiro e último nível caracteriza-se pela proatividade e integração da variável ambiental na gestão da organização.

Apesar de trazer uma conotação de evolução, o termo estágio evolutivo não determina a passagem entre todos os estágios por parte de uma empresa. Essa pode, por sua vez, permanecer indefinidamente em determinado nível, apesar de a tendência atual ser a de haver constante crescimento e aprimoramento ambiental dentro das organizações (JABBOUR; SANTOS, 2006).

A proposta de uma denominação comum aos diversos termos aplicados aos estágios evolutivos em gestão ambiental pela literatura especializada ganha força com o trabalho de Jabbour e Santos (2006), os quais perceberam que os estágios evolutivos trazidos na literatura especializada não apresentam discrepâncias e podem ser colocados em uma denominação comum.

Assim, são discutidos abaixo os três estágios evolutivos propostos por Jabbour e Santos (2006): especialização funcional, integração interna e integração externa da variável ambiental.

Sabe-se que atualmente, pressões sociais, legislativas e mercadológicas têm feito que organizações de diversos setores tenham que buscar cada vez mais a conquista de um desempenho ambiental que auxilie no controle dos impactos causados por suas atividades. Assim, muitas dessas atividades passam a ser adaptadas de acordo com determinações legislativas ligadas à proteção ambiental.

Donaire (1994) afirma que uma das reivindicações trazidas pela sociedade, que afetam o universo das empresas, é a preocupação ecológica. Essa tem conquistado um destaque significativo devido à sua relevância para a qualidade de vida das populações, o que tem exigido das organizações uma postura que estabeleça uma interação positiva com o meio ambiente.

O estágio de especialização funcional da gestão ambiental refere-se a uma etapa em que há a institucionalização das atividades ambientais na empresa, ou seja, há uma inicialização da integração da variável ambiental na organização devido às pressões legais. Nesse estágio evolutivo, a organização passa a incorporar equipamentos de controle de poluição nas saídas, sem que a estrutura produtiva e seu produto sofram alterações (JABBOUR; SANTOS, 2006). “Constitui-se na instalação de equipamentos de controle de poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgotos, mantendo a estrutura produtiva existente” (DONAIRE, 1994, p.69).

Segundo Donaire (1994), esse tipo de especialização da função ambiental ocorre de maneira fortemente reativa. Assim, não há preocupação com a formulação de estratégias ambientais ou com o ambiente competitivo, mas sim preocupa-se com o alinhamento da empresa às exigências mercadológicas e legais (JABBOUR; SANTOS, 2006). Os autores afirmam que esse posicionamento empresarial pode ser classificado como um “comportamento reativo”, com o objetivo de evitar problemas ecológicos para a cúpula administrativa.

As empresas que se encaixam no estágio de especialização da função ambiental reagem lentamente às exigências ambientais e não consideram a variável ambiental como uma oportunidade de negócios futuros. Busca-se nesse tipo de organização, apenas o atendimento às demandas mercadológicas e o cumprimento das exigências da legislação ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Ao contraporem o estágio de especialização funcional da gestão ambiental com a área de recursos humanos, Jabbour e Santos (2006) afirmam que nesse momento, a função dessa área se baseia na contratação de profissionais capazes de contribuir e sustentarem o crescimento da organização, além de treiná-las para a realização de tarefas emergentes na empresa. Cabe a ela prover à empresa especialistas em controle de poluição e adequação ambiental em manufatura.

Boudreau e Ramstad (2005) afirmam que a área de recursos humanos atuará na especialização funcional da gestão ambiental somente em atividades funcionais concernentes a ela, como seleção, treinamento e remuneração. De acordo com Santos (2001), nesse estágio, a gestão de recursos humanos é responsável por atividades operacionais, enquanto que a alta gerência permanece concentrada nos assuntos críticos da gestão de negócios.

Liu et al. (2007) identificam diversas práticas de recursos humanos consideradas relevantes para o desempenho de uma organização. A seleção e o treinamento referem-se à escolha de funcionários e seu aprimoramento. Os autores afirmam que a seleção é o primeiro passo crítico para a construção de uma força de trabalho produtiva. Os processos de seleção de profissionais são destinados a ajudar a identificar pessoas com um conjunto de conhecimentos e habilidades necessários ao cargo. Trata-se de um processo complexo, uma vez que ele exige que haja um ajuste entre o candidato com o trabalho e a cultura da empresa.

Já os treinamentos, além de trazerem determinadas instruções formais aos membros da empresa, irão ajudá-los a progredir em suas carreiras, podendo se concentrar em políticas e

procedimentos específicos da empresa ou em habilidades relacionadas ao trabalho. Além da formação inicial, muitas empresas oferecem treinamentos contínuos a seus funcionários.

O segundo estágio evolutivo é denominado por Jabbour e Santos (2006) como integração interna da gestão ambiental. Segundo os autores, o desempenho ambiental ainda não é visto como um fator estratégico pela empresa e a área ambiental não possui participação dinâmica no estabelecimento dos objetivos de prevenção. A variável ambiental é tratada em projetos de negócios específicos para o desenvolvimento de determinados produtos e processos e, portanto, ainda não é considerada como fator estratégico e um ponto relevante por todas as dimensões da organização.

Nesse estágio, Jabbour e Santos (2006) afirmam que a área de recursos humanos contribui para a gestão ambiental “com as mesmas dimensões funcionais vinculadas ao estágio de especialização funcional ambiental, mas com maior intensidade, uma vez que a função ambiental passa a assessorar várias divisões”. A atuação da área de recursos humanos ocorre de maneira restrita. Entretanto, há espaço para o estabelecimento de parcerias com a gestão ambiental, caso haja a necessidade de se desenvolver uma competência ambiental por meio de treinamentos.

O treinamento de funcionários para a prática sustentável tem o objetivo de atender a dois propósitos: ensinar aos funcionários a política ambiental da organização e adaptar o comportamento de cada indivíduo de forma que ele apresente uma maior consciência ambiental e uma relação permanente com o ambiente. A gestão ambiental pode ser considerada como um processo que requer a atuação de diversos fatores de recursos humanos, principalmente do treinamento ambiental (TEIXEIRA; JABBOUR; JABBOUR, 2012).

Jabbour e Santos (2006) denominam o terceiro estágio como integração externa ou integração estratégica da gestão ambiental. Rosen (2001) afirma que nesse estágio, a estratégia empresarial passa a ter as atividades da gestão ambiental integradas a ela, de forma que se busque explorar as oportunidades estratégicas e competitivas identificadas pela organização.

Jabbour e Santos (2006) encontram na especialização funcional, ou seja, o primeiro estágio evolutivo da gestão ambiental, um comportamento reativo das organizações frente às demandas mercadológicas. Já na integração externa, os autores consideram que há um comportamento contrário ao de especialização funcional, uma vez que a organização passa a enxergar a gestão ambiental como uma nova oportunidade de negócio e a considerá-la como um fator condicionante de competitividade.

A integração externa da dimensão ecológica pode ser definida como o “comportamento empresarial que abarca os objetivos ambientais em todos os níveis hierárquicos – da cúpula ao chão-de-fábrica – redefinindo competências e responsabilidades”. (JABBOUR; SANTOS, 2006, p.442).

Os autores, com base no modelo esquemático sugerido por Backer (1995), apresentam as fases seguidas pela organização ao introduzir a variável ambiental no contexto da estratégia empresarial. Uma empresa que busca interiorizar a preocupação ambiental em suas estratégias deve, inicialmente, realizar um diagnóstico da variável ambiental internamente, de forma que as prioridades e os esforços ecológicos sejam identificados.

Nessa primeira etapa, o diagnóstico possibilitará o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa no que se refere à gestão ambiental por parte de representantes de todas as áreas funcionais da organização. A inserção de fornecedores nesse processo de estudo e análise pode se fazer necessária;

Já na segunda etapa, as áreas funcionais atuam separadamente realizando uma análise de sua relação com a gestão ambiental da empresa. Os autores consideram esse diagnóstico como a principal ferramenta de levantamento dos principais pontos que deverão ser alterados pelas áreas de gestão;

Na terceira etapa, cada área funcional deve traçar planos de ação para que os pontos negativos encontrados sejam corrigidos e a variável ambiental seja corretamente integrada a cada uma das áreas;

Após os planos de ação de cada área terem sido formulados, parte-se para a última etapa, a qual compreende na integração de todos os planos, formando-se, dessa forma, uma estratégia capaz de incorporar todos os setores de atividade da empresa.

Coincidindo com o estágio de integração externa da variável ambiental, a área de recursos humanos encontra-se na fase de integração estratégica e passa a explorar não somente suas atividades funcionais, mas também suas dimensões competitivas. Nesse estágio, a área de recursos humanos passa a se preocupar com os objetivos estratégicos que estão relacionados com questões ambientais (JABBOUR E SANTOS, 2006).

Santos (2001) afirma que a principal preocupação da área de recursos humanos nesse contexto, está relacionada à sua inserção na gestão empresarial por meio de sua colaboração para a criação de novas vantagens competitivas, além de assumir papel ativo na tomada de decisão.

Santos (1999) propõe a utilização das seguintes dimensões competitivas por parte da área de recursos humanos:

- Gestão da cultura organizacional tornando-a ecologicamente adequada. O cenário competitivo e de constantes desafios força as empresas a desenvolverem suas habilidades de adaptação e mudança. Essa iniciativa depende diretamente de ajustes nas práticas de gestão de pessoas da empresa. (JACKSON; SEO, 2010);
- Gestão da aprendizagem organizacional buscando uma melhoria contínua da performance ambiental e;
- Incentivo ao trabalho baseado em equipes multidisciplinares para o debate de problemáticas ambientais.

2.5 Contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg

Rohrich e Cunha (2004) afirmam que a variável ambiental é internalizada na organização de acordo com sua configuração organizacional. Após compararem empresas certificadas pela Norma ISO 14001, os autores encontraram discrepâncias em seu comportamento ambiental, possibilitando assim, a afirmação de que as variações dos estágios evolutivos da gestão ambiental estão ligadas à forma pela qual a empresa se organiza e se estrutura.

A gestão ambiental possui contextos organizacionais mais adequados ao seu desenvolvimento. “Pode-se dizer que a variável ambiental tende a ser internalizada à medida que a configuração organizacional se torna mais flexível e voltada para a exploração de oportunidades do ambiente externo” (Jabbour e Santos, 2006, p.444). Os autores sugerem a seguinte correlação: “os estágios de especialização funcional, integração interna e integração externa da gestão ambiental se relacionam respectivamente à burocracia mecanizada, à forma divisionalizada e à *adhocracia*” (Jabbour e Santos, 2006, p.439).

Santos (2001) afirma que com o crescimento das empresas e com a transformação de seus ambientes competitivos em estáveis e simples surge a burocracia mecanizada.

De acordo com Mintzberg (2003), a burocracia mecanizada se aplica a uma organização que apresenta alto nível de especialização e rotinização de suas atividades operacionais, ou seja, seu trabalho operacional é em sua maior parte simples e repetitivo, resultando em processos de trabalho altamente padronizados. Além disso, uma empresa burocraticamente mecanizada possui uma comunicação altamente formal e concentra suas

tomadas de decisão na cúpula estratégica, a qual é responsável por satisfazer as exigências daqueles que controlam a organização, ou de outra forma, exercem poder sobre ela.

Encontra-se na burocracia mecanizada uma “especialização funcional das unidades organizacionais e dos funcionários da empresa sem a preocupação de aproveitar as novas oportunidades de negócios” (SANTOS, 2001).

Corazza (2003) afirma que a burocracia mecanizada se baseia em uma estrutura funcional de agrupamento de tarefas e formalização do trabalho, o que faz com que a variável ambiental seja integrada de maneira pontual na organização. Nesse tipo de estrutura, a variável ambiental não é considerada um fator estratégico, uma vez que ela apresenta rigidez e responde ao ambiente quando a demanda se torna uma pressão social.

Percebe-se assim, que a burocracia mecanizada pode ser aplicada ao estágio de especialização funcional da gestão ambiental. A variável ecológica não é vista como um potencial estratégico para a empresa, a qual atua somente na prevenção de problemas ambientais e reage às exigências da legislação ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2006)

Mintzberg (2003) define a forma divisionalizada como um conjunto de unidades que possuem autonomia e que se unem por meio de uma estrutura central administrativa. Tais unidades podem ser denominadas como divisões e o centro administrativo como escritório central, o qual possui a função de avaliar o desempenho de cada divisão. Assim como na burocracia mecanizada, a forma divisionalizada se constitui em ambientes nem muito complexos nem muito dinâmicos.

Santos (2001) afirma que nesse tipo de configuração organizacional, a integração entre todas as áreas de gestão ocorre de maneira que as necessidades das divisões sejam atendidas isoladamente.

Pelo fato de não haver, portanto, uma integração entre todas as gestões da organização na forma divisionalizada, Corazza (2003) defende que a gestão ambiental ainda é de responsabilidade de uma área funcional específica e pontual.

Jabbour e Santos (2006) asseveram que a integração da área ambiental ocorre internamente e sua função se baseia em atender os objetivos específicos colocados por cada divisão. A atuação da gestão ambiental passa a ser mais fortemente exigida quando há problemas ecológicos que apresentam riscos à estratégia da divisão e da organização como um todo e que, portanto, precisam ser evitados. Os autores frisam ainda que a função ambiental não atua na formulação de estratégias e que suas atividades se limitam ao apoio às

divisões quanto à tomada de decisões ecológicas mais apropriadas aos objetivos estratégicos determinados.

Em sua literatura, Jabbour e Santos (2006) afirmam que o estágio de integração externa da variável ecológica encontra melhores condições de desenvolvimento em empresas mais dinâmicas e que buscam reforçar suas vantagens competitivas. Como conclusão, os autores encontram na *adhocracia* tais condições.

Nesse tipo de configuração, observa-se uma estrutura fortemente orgânica, com pouca formalização de comportamento. Encontra-se também uma grande especialização horizontal do trabalho com a aplicação de treinamentos formais, além do agrupamento de especialistas em unidades funcionais, as quais se subdividem em pequenas equipes de projetos que trabalham interligadas por meio de um ajustamento mútuo.

Santos (2001) afirma que em ambientes competitivos complexos e a partir de oportunidades de mercado, a empresa se organiza em equipes *ad hoc* que se encarregam de explorá-las. O autor propõe a necessidade de um vínculo e de uma comunicação entre as estratégias funcionais e empresarial no contexto da *adhocracia* de forma que o processo decisório traga melhores resultados.

Nessa estrutura, a variável ambiental atinge o estágio evolutivo de integração externa passando a haver uma integração entre as estratégias ecológicas e as estratégias das outras funções e dos negócios (GARROD E CHADWICK, 1996).

Além disso, Strachan (1996) afirma que no contexto da *adhocracia*, especialistas ambientais participam das equipes interfuncionais e contribuem para a exploração de oportunidades para a empresa, além de garantir um nivelamento de importância entre a área ambiental e as demais funções. As questões ecológicas passam a representar oportunidades de negócios no mercado verde e são discutidas e exploradas por equipes. (DONAIRE, 1994). Nesse estágio, há, portanto, uma consideração estratégica da problemática ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2006).

2.6 Considerações finais

Pela explanação dos tópicos apresentados, pode-se afirmar que a evolução da gestão ambiental é acompanhada pela evolução da área de recursos humanos, podendo esta ser considerada altamente relevante para uma efetiva integração da variável ecológica na empresa. Além disso, percebe-se que a denominação comum dada aos estágios da gestão ambiental pode ser analisada à luz das configurações organizacionais propostas por Mintzberg (2003).

O quadro 1 abaixo indica os principais aspectos levantados em relação à gestão ambiental e gestão de recursos humanos. O objetivo ao apresentar um quadro esquematizado é de abordar as características inerentes a cada tema, bem como a forma com que eles se relacionam e podem ser enxergados dentro de uma organização.

Quadro 1 - Estágios evolutivos da gestão ambiental e suas relações com a gestão de RH

Estágios evolutivos da gestão ambiental	Características dos estágios evolutivos da gestão ambiental	Dimensões da área de recursos humanos que se relacionam aos estágios evolutivos da gestão ambiental
Especialização funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialização da integração da variável ambiental na organização. • Comportamento fortemente reativo e lento às pressões legais. • Prevenção de problemas ambientais para a consecução da estratégia empresarial. • Alocação de equipamentos de controle de poluição nas saídas. • Ausência de alterações na estrutura produtiva. • Variável ambiental não é vista como um potencial estratégico para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos humanos atua em suas atividades funcionais concernentes à área: seleção, treinamento e remuneração. • Contratação de profissionais especialistas em controle da poluição. • Responsável por atividades operacionais, mantendo os assuntos críticos sob responsabilidade da alta administração.
Integração interna	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsideração da variável ambiental como fator estratégico. • Variável ambiental tratada somente em projetos específicos de determinados produtos e processos, sem participação dinâmica no estabelecimento dos objetivos de prevenção da poluição. • Ausência de envolvimento de todas as dimensões da organização em relação à dimensão ecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensões funcionais de seleção, treinamento e remuneração, com maior intensidade visando assessorar várias divisões. • Movimento em direção à prestação de serviços ao negócio. • Espaço de atuação ao haver a necessidade de desenvolvimento de uma competência ambiental por meio de treinamentos.
Integração externa	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades da gestão ambiental integradas à estratégia empresarial. • Consideração da variável ambiental como uma oportunidade de negócio e fator condicionante de competitividade. • Incorporação da estratégia ecológica em todos os setores de atividade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensões competitivas. • Colaboração na criação de novas vantagens competitivas. • Papel ativo nas tomadas de decisão. • Gestão da cultura organizacional desenvolvendo habilidades de adaptação e mudança. • Aprendizagem organizacional buscando melhorias contínuas. • Incentivo ao trabalho baseado em equipes visando os debates das problemáticas ambientais.

Fonte: própria autora.

A seguir, o quadro 2 propõe uma esquematização da forma com que as configurações organizacionais trazidas na literatura por Mintzberg (2003) podem ser contextualizadas à gestão ambiental na empresa.

Quadro 2 – Contextualização da gestão ambiental com as configurações organizacionais de Mintzberg (2003).

Estágios evolutivos da gestão ambiental	Configurações organizacionais (Mintzberg, 2003)	Contextualização da gestão ambiental com as configurações organizacionais de Mintzberg (2003)
Especialização funcional	Burocracia mecanizada	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de especialização e rotinização do trabalho operacional. • Agrupamento de tarefas e formalização do trabalho • Comunicação formal • Tomada de decisão concentrada na cúpula estratégica • Despreocupação em relação às novas oportunidades de negócio • Estrutura rígida que dificilmente responde proativamente ao ambiente, o qual tende a ser considerado estável • Variável ambiental integrada de maneira pontual na organização • Controle da poluição desconsiderando a variável ambiental como fator estratégico.
Integração interna	Forma divisionalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades das divisões atendidas isoladamente. • Gestão ambiental como responsabilidade de uma área funcional específica e pontual. • Integração interna da variável ambiental, atendendo os objetivos específicos colocados por cada divisão. • Atuação da gestão ambiental fortemente exigida quando há problemas ecológicos que apresentam riscos à estratégia da divisão. • Atividades limitadas ao apoio às divisões quanto à tomada de decisões ecológicas mais apropriadas aos objetivos estratégicos.
Integração externa	<i>Adhocracia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura fortemente orgânica. • Especialização horizontal do trabalho por meio de treinamentos formais. • Agrupamento de especialistas em pequenas equipes de projetos. • Empenho para reforçar as vantagens competitivas da empresa. • Integração entre as estratégias ecológicas e as do negócio. • Participação dos especialistas ambientais nas equipes interfuncionais. • Nivelamento de importância entre a área ambiental e demais funções. • Consideração estratégica da variável ambiental.

Fonte: própria autora.

A construção dos quadros apresentados será de grande utilidade para a definição das questões de entrevista. As informações acima levantadas representam uma proposta ideal de acordo com a bibliografia estudada. Em outras palavras, são aspectos representativos de cada estágio evolutivo trazidos na literatura e que serão buscados nas empresas entrevistadas.

No capítulo seguinte, serão analisadas as empresas entrevistadas com o objetivo de compreender o nível de compatibilidade entre os pontos abordados nos quadros e o que é realmente praticado nas organizações investigadas.

3 Relações entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e de recursos humanos e contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg: estudo comparativo de casos

3.1 Estudo comparativo de casos

A primeira parte do trabalho consistiu na revisão bibliográfica de seus três principais temas: gestão ambiental e de recursos humanos e seus estágios evolutivos, e configurações organizacionais. Nessa primeira parte do estudo, foi revisada uma média de trinta materiais acadêmicos, entre artigos e livros. Por trazer um conteúdo mais claro e próximo aos objetivos deste trabalho, foram considerados principalmente o trabalho de Jabbour e Santos (2006) e o livro *Criando Organizações Eficazes* de Mintzberg (2003).

Com base na literatura analisada, propõe-se neste capítulo um estudo comparativo de casos em três empresas que se encontram em diferentes níveis de evolução. O objetivo é de investigar três organizações distintas, sendo que cada uma esteja em um estágio evolutivo de gestão ambiental e de recursos humanos, bem como em configurações organizacionais diferentes. Em outras palavras, busca-se analisar uma empresa com especialização funcional da gestão ambiental, dimensões funcionais de recursos humanos e burocracia mecanizada; a segunda em um estágio de integração interna, dimensões funcionais de recursos humanos com mais intensidade e forma divisionalizada; e por fim, uma empresa que apresente integração externa da gestão ambiental, dimensões competitivas da gestão de recursos humanos e configuração organizacional de *adhocracia*.

De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso se destaca por sua característica de estudar uma unidade, bem delimitada e contextualizada, cuja proposta se baseia na análise de não somente o caso em si, como um objeto de estudo à parte, mas o que ele representa dentro de um todo. A autora afirma ainda que o estudo de caso estimula novas descobertas, apresenta flexibilidade de planejamento, enfatiza a multiplicidade das dimensões de um problema e permite uma análise em profundidade do tema estudado.

O estudo comparativo de casos permitirá a utilização do método de análise de organizações de diferentes setores, de forma que a contraposição entre teoria e prática contribua para o crescimento da literatura de temas como gestão ambiental e gestão de recursos humanos.

Neste capítulo serão apresentados os principais tópicos criados para o desenvolvimento deste trabalho: métodos de pesquisa (Seção 3.2), apresentação das empresas (Seção 3.3), comparação dos estágios evolutivos da gestão ambiental das empresas

pesquisadas (Seção 3.4), comparação dos estágios evolutivos da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas (Seção 3.5), comparação das configurações organizacionais das empresas pesquisadas (Seção 3.6) e considerações finais (Seção 3.7).

Nos apêndices 5,6 e 7 ao final do trabalho, são apresentadas as sínteses das respostas obtidas nas entrevistas com as três organizações estudadas.

3.2 Métodos de pesquisa

Em relação ao tipo de pesquisa, seu caráter é exploratório e qualitativo devido ao fato de que estudos que abordam a relação da gestão de recursos humanos com a gestão ambiental serem recentes no Brasil.

Sua abordagem é qualitativa, segundo Richardson (1999), pois se trata de uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelas empresas em análise, com vistas a interpretar os fenômenos e a atribuir seus resultados em relação à gestão de recursos humanos e ambiental. Quanto ao tipo de pesquisa, caracteriza-se como exploratória por ter como objetivo de proporcionar maior familiaridade com estes temas, visando torná-los mais explícitos ou construir hipóteses, já que há carência de literatura científica para esse contexto organizacional.

O procedimento técnico de pesquisa utilizado será o estudo de caso e o principal instrumento de coleta de dados será a entrevista.

Segundo Ventura (2007), o estudo de caso geralmente é estruturado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. A autora afirma que o método de estudo de caso é mais apropriado para pesquisadores individuais, uma vez que se cria a oportunidade de estudar um problema em profundidade dentro de um período de tempo limitado. Dada essa afirmação, o estudo de caso pode ser enxergado como o método que mais se aplica a este trabalho, uma vez que seu objetivo principal se baseia em analisar na prática as áreas de gestão ambiental e de recursos humanos de diferentes empresas e proporcionar um estudo de como elas se relacionam.

Com o intuito de iniciar a coleta dos dados e posterior obtenção dos resultados, foram realizadas entrevistas com três empresas distintas. Foram respeitados os seguintes critérios de seleção dos casos: organização localizada na região de São Carlos – SP, de modo a viabilizar a entrevista presencial na empresa; disponibilidade de informações prévias como breve histórico de atuação, produtos oferecidos, localização e contato em um site institucional e a

presença de pelo menos um gestor responsável pela área ambiental e outro pela área de recursos humanos.

Inicialmente, foi realizada uma busca online de organizações que atendiam aos dois primeiros critérios, e com a disponibilidade dos números de telefone e e-mails nos sites institucionais, foram feitos os primeiros contatos para a conferência se existiam pessoas responsáveis pelas áreas de recursos humanos e ambiental. Foram realizados contatos com 15 empresas e 3 delas apresentaram disponibilidade em participar da pesquisa. Os agendamentos com os gestores foram realizados via e-mail.

Os contatos via e-mail ou ligação telefônica foram realizados para uma abordagem inicial e explicação do objetivo da pesquisa e agendamento de uma entrevista com os responsáveis por gerir as áreas ambiental, de recursos humanos e administrativo, respectivamente. Contatou-se que o contato telefônico foi muito mais eficiente do que o contato por e-mail, já que as entrevistas só eram marcadas com tentativas e certa insistência apenas por telefone; nenhum e-mail foi respondido. Não foram utilizados critérios estatísticos para escolha das empresas.

A utilização da entrevista como um instrumento de coleta de dados permitiu à pesquisadora a construção de questões que estivessem associadas aos principais aspectos e características levantadas durante a pesquisa bibliográfica.

Seguindo-se a estruturação do referencial teórico previamente apresentado, para a análise dos dados obtidos, são exploradas primeiramente as características da gestão ambiental das empresas investigadas, bem como uma classificação do estágio evolutivo de gestão ambiental em que elas se encontram. Em seguida, são apresentadas as práticas de recursos humanos desenvolvidas pelas empresas que compõem o estudo de caso, avaliando-se o nível de interação entre as áreas de gestão ambiental e recursos humanos e o estágio evolutivo em que essa última se encontra. Por fim, avalia-se a configuração organizacional predominante de cada empresa investigada de acordo com as respostas obtidas em entrevista e uma contextualização com os estágios evolutivos de gestão ambiental e de recursos humanos encontrados.

Será realizada uma análise comparativa por meio de textos e tabelas entre as informações obtidas nas entrevistas de forma que seja possível identificar em quais estágios evolutivos de gestão ambiental e de recursos humanos elas se encontram, bem como em qual configuração organizacional mais se encaixam.

Espera-se que por meio do estudo de caso, se estabeleça o que é denominado por Ventura (2007) de “movimento teoria-prática”, verificando-se assim os níveis de compatibilidade entre o que é dito na literatura acadêmica e o que é realmente praticado em algumas empresas.

A pesquisa será composta pelas seguintes etapas:

- Elaboração das questões de entrevista com base nas características e aspectos levantados por meio da pesquisa bibliográfica;
- Delimitação dos casos a serem estudados e contatos iniciais para entrada em campo;
- Coleta de dados por meio de sites e entrevistas direcionadas aos responsáveis pela área ambiental, recursos humanos e administrativo, respectivamente;
- Seleção, análise e interpretação dos dados; e
- Elaboração do relatório final com as conclusões e resultados obtidos.

3.3 Apresentação das empresas

A primeira empresa entrevistada (Empresa A) é uma empresa manufatureira localizada na cidade de São Carlos – SP. Fundada no ano de 1962 por três irmãos e mais um sócio, ela atua na produção de máquinas de corte e solda e termoformadoras para fabricação de embalagens descartáveis e peças para reposição. A empresa conta com uma fábrica composta por 130 operários e um administrativo enxuto de 20 colaboradores. O primeiro contato foi realizado por telefone e o agendamento da entrevista foi feito por e-mail. Foram realizadas duas entrevistas separadamente, a primeira com o Técnico de Segurança, responsável pela área de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) e a segunda com o Coordenador de Recursos Humanos. A princípio haveria a participação de um dos diretores, porém por motivos de indisponibilidade de horário, as questões do roteiro de entrevista 3 foram respondidas por ele via e-mail.

A segunda organização entrevistada (Empresa B) é uma unidade regional de uma corporação nacional atuante no mercado de produção e comercialização de ovos férteis e pintinhos de um dia. Sua sede foi fundada em 1985 e hoje está localizada na cidade de Cascavel – PR. A unidade regional entrevistada está presente na cidade de Itirapina – SP desde o ano de 2000. A empresa emprega atualmente cerca de 9237 colaboradores, além dos

empregos indiretos e dos serviços terceirizados que atendem a empresa, com destaque os serviços de transporte de ovos férteis e de rações. O grupo regional participante da entrevista conta com 370 colaboradores e foi fundada no ano de 2002. A entrevista foi agendada com uma semana de antecedência e realizada em conjunto com os gestores. A primeira foi feita com o Supervisor de Recursos Humanos, o qual trabalha há 18 anos na organização e há 10 anos é responsável pelas atividades de RH de 6 filiais distribuídas em diferentes cidades. A segunda entrevista foi realizada com o Supervisor Administrativo, responsável há 6 anos pelas áreas de Finanças, Contabilidade, Técnico, Vendas e Logística de 6 filiais. O terceiro questionário foi respondido por e-mail pelo Engenheiro Ambiental contratado para conduzir a área ambiental, uma vez que ele trabalha na Matriz na cidade de Cascavel – PR e não poderia participar presencialmente. A equipe ambiental é composta por 30 membros, entre eles técnicos de reflorestamento, engenheiros e auxiliares distribuídos entre as 6 filiais que estão sob responsabilidade da unidade regional de Itirapina.

A terceira empresa entrevistada (Empresa C) é uma organização de controle de capital nacional e privado, cujo porte em número de empregados compreende entre 101 e 500 empregados. Situada na cidade de Araraquara – SP, a indústria metalúrgica atua na fabricação de máquinas para processamento de citrus, tomates, frutas e vegetais, além de desenvolver máquinas de esterilização, congelamento e refrigeração de produtos alimentícios. O contato foi realizado inicialmente por telefone e apesar de várias tentativas de realização das entrevistas de forma presencial, os entrevistados se disponibilizaram a responder as entrevistas via e-mail somente. A ideia inicial por parte da entrevistadora seria a de procurar por outra organização que estivesse apta a participar da entrevista presencialmente. Contudo, a realização de uma outra forma de coleta de dados (respostas obtidas via e-mail) poderia proporcionar uma ideia de qual método é mais eficaz (entrevista presencial ou via e-mail) no sentido de obtenção de resultados. Assim, os 3 roteiros de entrevista foram respondidos via e-mail pela Coordenadora do Sistema de Gestão, pelo Gerente de Recursos Humanos e pelo Gerente Administrativo separadamente.

A principal limitação encontrada no trabalho se refere à realização das entrevistas presenciais devido à baixa disponibilidade das organizações em participarem do projeto. Por se tratarem de três entrevistas, com cerca de dez questões cada uma, e que de preferência, deveriam ser realizadas com profissionais de alto cargo nas organizações, havia a necessidade de certa adequação de horários em suas agendas que muitos deles não estavam aptos a fazer. Dessa forma, optou-se por obter as respostas conforme a disponibilidade de cada empresa, havendo, portanto, roteiros de entrevistas respondidos presencialmente e outros respondidos somente via e-mail.

3.4 Comparação dos estágios evolutivos da gestão ambiental das empresas pesquisadas

A empresa A foi fundada no ano de 1962 e iniciou suas atividades sem qualquer preocupação com questões ambientais. Os resíduos gerados na atividade produtiva eram eliminados diretamente no lixo convencional e grande parte dos resíduos líquidos eram eliminados diretamente no esgoto. Por volta de dez anos atrás, a empresa sentiu a necessidade de acompanhar a tendência do mercado e da sociedade de ter uma maior preocupação com a questão ambiental. Foi instituída então a sigla de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) na empresa e o Técnico de Segurança, presente na organização há 24 anos, passou a ser o responsável por guiar algumas mudanças que pudessem reduzir os impactos ambientais da organização. Por não ter especialização na área, este profissional optou por se inscrever em um curso de 8 meses em Gestão Ambiental na busca de conhecer um pouco sobre o tema.

A atividade de gestão ambiental na empresa A foi iniciada então com o projeto de coleta seletiva. Foram implantados pontos de eliminação de lixo separados por material e de descarte de equipamentos de proteção individual (EPI). Ao perceberem que muitos colaboradores estavam descartando por exemplo, luvas de couro que ainda estavam em condições de uso, optaram por cancelar os pontos de descarte de equipamentos de proteção individual (EPI). Em seguida, partiu-se para o projeto de descarte de resíduos, colocando-se diversos tambores para armazenamento de borras de tinta. Foi necessário o preparo de uma documentação para que esses tambores possam ser enviados a uma central de destinação para que o descarte seja feito corretamente.

Com o decorrer dos anos, cresceu também a preocupação com o descarte do óleo que é utilizado pelas máquinas e com as lâmpadas que são inutilizadas pela fábrica. Assim como as borras de tinta, o óleo é armazenado para descarte adequado e as lâmpadas são destinadas a uma empresa que reutiliza o mercúrio e tritura o vidro das lâmpadas.

Há um processo na fábrica chamado de oxidação negra, no qual as peças são limpas e oxidadas para evitar a corrosão do material. Esse processo gera uma grande quantidade de resíduos metálicos que são armazenados e destinados também a uma empresa responsável por reaproveita-los, assim como os “cavacos” liberados no processo produtivo, sendo estes armazenados e enviados a uma empresa siderúrgica que reproduz o metal.

Foi criado também um local de separação de lixo na área externa da fábrica. Separam-se o lixo comum, o óleo utilizado pelas máquinas, e os resíduos de bronze, alumínio e aço inoxidável (inox) gerados no processo produtivo.

Por fim, foram instalados filtros de ar nas saídas da fábrica. Essa iniciativa se deu principalmente pelo fato de o processo de pintura das peças produzidas eliminar um alto índice de gotículas de tinta, poluindo assim o ar.

A maior força impulsionadora de todas as iniciativas acima descritas se baseia no atendimento às exigências legais, ou seja, trata-se de um comportamento reativo frente às cobranças de órgãos fiscalizadores. A principal preocupação da empresa é em atender as determinações da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), a qual por meio de denúncias, pode aplicar multas que trariam perdas financeiras desastrosas para a organização.

O envolvimento da alta gerência nas questões ambientais na empresa A se limitou à aprovação dos custos envolvidos na implantação dos projetos de descarte correto de resíduos, com participação mínima por parte dos diretores. Já os demais colaboradores se mostraram mais participativos no início dos projetos, auxiliando na colocação dos tambores e pontos de descarte por exemplo, porém atualmente a conscientização ambiental é mínima e se tornou um hábito corriqueiro.

Não há a inclusão de aspectos ambientais nas reuniões de definição de objetivos e não são realizados treinamentos ambientais.

Segundo as respostas obtidas na entrevista direcionada ao Técnico de Segurança responsável pelas questões ambientais da empresa A, é possível classifica-la no estágio de especialização funcional da gestão ambiental.

De acordo com Jabbour e Santos (2006), o estágio de especialização funcional da gestão ambiental refere-se a uma etapa em que há a institucionalização das atividades ambientais na empresa, ou seja, há uma inicialização da integração da variável ambiental na organização devido às pressões legais. Tal institucionalização pode ser claramente identificada na empresa A, uma vez que não havia qualquer preocupação com questões ambientais e com o decorrer dos anos, foram incorporados equipamentos de controle de poluição nas saídas de ar, tambores, áreas de descarte, etc.

Além disso, é possível classificar a empresa A em um estágio de especialização funcional da gestão ambiental devido ao caráter fortemente reativo de suas atividades ecológicas. O principal fator de institucionalização da questão ambiental se baseia no atendimento às exigências da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB) para que não sejam geradas multas à empresa. Outro fator importante são as pressões mercadológicas enfrentadas pela organização, uma vez que as empresas do setor passaram a

criar uma área de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) e se mostraram mais preocupadas com o impacto gerado ao meio ambiente por suas atividades produtivas. Mediante à nova realidade das organizações, a empresa A optou por reagir às demandas geradas externamente e instituir algumas práticas ambientais mantendo a estrutura produtiva já existente.

Em contrapartida, a empresa B foi fundada no ano de 1985 e, a partir do ano de 2006, as atividades de gestão ambiental passaram a ser formalmente estruturadas como uma área na estrutura organizacional.

A estruturação de uma área ambiental específica aconteceu mais especificamente há dez anos e se deu pela necessidade encontrada de haver o reflorestamento e preservação de áreas ambientais para alocação das granjas. O processo produtivo da organização entrevistada envolve a criação de galinhas caipiras para a produção de ovos férteis e pintinhos de um dia. O reflorestamento ao redor das granjas favorece a climatização exigida por esse tipo de atividade.

A criação de uma área de gestão ambiental ocorreu também pela necessidade de aumento de produtividade dos recursos naturais, principalmente água e energia. Grandes volumes de água são requeridos principalmente para manutenção e limpeza das granjas e incubatórios, o que gerou um senso de urgência na busca de alternativas de reaproveitamento da água em suas atividades. Está em andamento um projeto de readequação do sistema de captação hídrica, sendo este um dos maiores desafios da área ambiental.

Normais legais e órgãos fiscalizadores também representam um fator de necessidade da criação da área ambiental na empresa B. Um rigoroso controle sanitário e de biossegurança estão presentes em todo o processo produtivo, desde a estruturação física dos aviários, coleta, manejo e transporte dos ovos. O Instituto Butantã é um dos órgãos fiscalizadores que exigem documentações anuais de avaliação de impacto ambiental, bem como relatórios desenvolvidos pelos veterinários e engenheiros responsáveis pelas granjas.

Considerando as seis divisões que estão sob responsabilidade da unidade regional da cidade de Itirapina-SP, a equipe de gestão ambiental é composta por cerca de trinta membros e é atualmente liderada por um engenheiro ambiental. Sua atuação acontece na Matriz (Cúpula Estratégica) localizada na cidade de Cascavel – PR e sua equipe é composta por engenheiros, técnicos de reflorestamento e auxiliares.

O entendimento do entrevistado é que o nível de preocupação ambiental da empresa B pode ser considerado médio, devido ao fato de que muitas empresas com processos

produtivos que trazem impactos ambientais maiores não possuem uma área ambiental formada por tantos membros como a empresa B. Apesar disso, a consciência ambiental ocorre de forma mais específica entre os membros da área, não sendo, portanto, algo disseminado em toda a organização.

De acordo com as principais características encontradas por meio das respostas obtidas e das informações levantadas na revisão bibliográfica, é possível encontrar características na empresa B que a classificam no estágio de integração interna da gestão ambiental.

Segundo as indicações da revisão bibliográfica trazida neste trabalho, o estágio de integração interna da gestão ambiental pode ser encontrado em organizações que ainda não enxergam o desempenho ambiental como um fator estratégico em suas atividades.

As respostas obtidas declaram a visão da organização de que a gestão ambiental empresarial é uma área responsável pelo cumprimento de normas e regras vigentes dos órgãos fiscalizadores governamentais e por manter uma imagem positiva da empresa.

A variável ambiental é tratada em projetos específicos do negócio. Um exemplo citado anteriormente é o projeto de adequação do sistema de captação da rede de água para reaproveitamento durante a manutenção e limpeza das granjas e incubatórios. É possível identificar que há nesse momento a consideração da variável ambiental em um projeto específico de determinado processo, sem que a variável ambiental seja considerada um fator estratégico.

São realizadas reuniões mensais para a discussão e definição de objetivos entre os supervisores e gerentes de cada área da organização. Contudo, o nível de participação da área ambiental nessas reuniões se limita ao compartilhamento de resultados e informações relevantes, não havendo a definição de objetivos específicos à área ambiental. Contatou-se também a ausência de debates e/ou eventos que abordem problemáticas ambientais.

A área ambiental está ligada principalmente com as áreas de produção e recursos humanos da empresa B. O envolvimento com a área de produção se dá principalmente pelo risco ambiental envolvido em suas atividades. Há um elevado número de aves que não sobrevivem, grande volume de dejetos e ovos que quebram e devem ser eliminados. O Ministério da Agricultura traz exigências sobre a forma de eliminação ou reaproveitamento desses dejetos, sendo uma delas a transformação em adubo orgânico para compostagem. Cabe à área ambiental, juntamente com a área de produção, controlar e supervisionar esse procedimento. A interação da área ambiental com a de recursos humanos será discutida no tópico seguinte, porém um exemplo a ser dado é um projeto criado recentemente na

organização envolvendo a conscientização dos colaboradores sobre a importância da redução do uso de copos descartáveis. A ideia inicial foi definida pela cúpula estratégica e transmitida às demais unidades regionais por meio de seus gerentes. Juntamente com a área ambiental, coube a alguns membros da equipe de recursos humanos desenvolver folders, e-mails corporativos e pequenas campanhas de divulgação do projeto.

Identifica-se que apesar de a empresa B possuir uma área ambiental formalmente estruturada e com profissionais capacitados, a atuação da equipe de gestão ambiental é limitada a projetos específicos da organização. Dessa forma, é possível constatar a ausência de exploração de potencial estratégico e competitivo da variável ambiental.

A terceira empresa entrevistada (empresa C) apresentava limitações em sua disponibilidade para a realização de uma entrevista presencial com os gestores das áreas de recursos humanos, gestão ambiental e administrativo. Optou-se por obter então as respostas dos roteiros de entrevista via e-mail. Cada roteiro (três no total) foi respondido por um gestor de cada área e enviado dentro do prazo de quinze dias.

A empresa C corresponde à Divisão Brasil de uma multinacional americana e foi fundada no ano de 1978 na cidade de Araraquara – SP. Sua equipe de gestão ambiental é composta por quatro membros, sendo um gerente, dois técnicos de segurança e uma coordenadora, os quais fazem parte da área de Segurança, Saúde e Meio Ambiente da empresa (SSMA).

Diferentemente das empresas A e B, que proporcionaram uma classificação mais direta do estágio evolutivo em gestão ambiental em que elas se encontram, a empresa C apresenta aspectos que podem leva-la a uma tendência de migrar para um estágio evolutivo de integração externa da gestão ambiental. Contudo, ainda não é possível classifica-la totalmente nesse estágio evolutivo.

Segundo Jabbour (2007), apesar de ser possível uma sistematização dos estágios evolutivos da gestão ambiental, é importante destacar que eles possuem a tendência de não apresentarem um comportamento linear de desenvolvimento. Dessa forma, as empresas podem apresentar características predominantes de determinado estágio evolutivo, mas não estarem rigidamente presas a ele.

No ano de 2003, levantou-se na empresa C a necessidade de estruturação de uma área de Segurança, Saúde e Meio Ambiente de acordo com as normas ISO 14001 e OHSAS 18000.

Segundo Rogala (2016), a fim de aumentar as possibilidades de alcançar seus objetivos e de criar vantagens competitivas, as organizações modernas podem fazer uso dos

Padrões de Sistemas de Gestão. Estes documentos abrangem uma vasta gama de aspectos da atividade empresarial, como gestão ambiental, com a ISO 140001, por exemplo, prevenção de riscos profissionais e normas de saúde e segurança no local de trabalho, com a OHSAS 18000 por exemplo e responsabilidade social corporativa, com a SA 8000.

Apesar de ainda não possuir as normas ISO 14001 e OHSAS 18000, a empresa possui uma estruturação com base nelas, o que permitirá a adoção das certificações ao longo do tempo e a criação de vantagens competitivas para a organização. Encontra-se nesse momento um aspecto da integração externa, uma vez que há a preocupação com a gestão ambiental (com a adoção da ISO 14001) no sentido de ela ser considerada um fator condicionante de competitividade.

Foi necessária uma reorganização dos processos da empresa, no sentido de padronizar alguns procedimentos e atividades para o alcance de maior produtividade. Assim, foi criado na organização um sistema integrado de gestão, o qual vincula a gestão da qualidade aos aspectos de saúde, segurança e meio ambiente. Segundo a norma International Organization for Standardization (ISO) 2015: Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso, cabe à alta direção demonstrar liderança e comprometimento com o sistema de gestão ambiental adotado, assegurando que recursos, pessoas e os objetivos organizacionais apoiem o sistema de gestão ambiental vigente.

Segundo os entrevistados, a gestão ambiental é vista como a área responsável por envolver todos os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos em uma profunda conscientização de seus deveres ambientais em todos os processos da empresa, desde a concepção do produto e fabricação, até o descarte final de resíduos. O objetivo do sistema de gestão se baseia em explorar o potencial estratégico da área ambiental juntamente com os projetos de qualidade e segurança. A forma com que a gestão ambiental é enxergada pelo gestor responsável traz um segundo aspecto da integração externa, uma vez que se considera que a variável ecológica está presente em todos os setores de atividade da empresa. Contudo, com as informações obtidas, não é possível afirmar se toda a organização realmente interpreta essa consideração ambiental da mesma forma.

Segundo o entrevistado, a empresa apresenta um alto nível de preocupação com a gestão ambiental por fazer parte de um sistema integrado de gestão sólido e de muitos anos, além de a interação da equipe ambiental acontecer com todas as áreas da empresa, principalmente com os departamentos de engenharia e de recursos humanos.

As principais atividades realizadas pela equipe ambiental envolvem treinamentos e conscientização, análise de aspectos de impactos ambientais, adoção de sistemas de reciclagem de resíduos sólidos, coleta seletiva e manutenção da estação de tratamento de água.

Um terceiro aspecto que pode representar a tendência de integração externa da gestão ambiental na empresa C, é a participação da equipe na definição de objetivos. Diferentemente das outras duas empresas entrevistadas, a equipe ambiental possui participação ativa no Comitê de Gestão e no Comitê Executivo. São reuniões realizadas entre todos os gestores, os quais apresentam propostas e planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Um dos maiores projetos da área ambiental envolve a utilização de óleo lubrificante food grade nas máquinas produzidas. Segundo o entrevistado, há uma grande preocupação em não deixar nenhum vestígio tóxico nos equipamentos, uma vez que as máquinas terão contato direto com alimentos que chegarão à mesa dos consumidores. Nesse sentido, não necessários diversos cuidados para que os óleos e graxas utilizados nos equipamentos não causem danos ao consumidor. Os óleos lubrificantes food grade não possuem em sua formulação produtos aromáticos e graxas tóxicas, além de oferecer maior eficiência para as máquinas garantindo uma redução no consumo de energia. Trata-se de um projeto da área ambiental de caráter estratégico, uma vez que envolve aspectos de proteção ao consumidor e redução de custos e que requer o apoio de toda a organização. Encontra-se nesse projeto uma quarta característica da integração externa da gestão ambiental, uma vez que há mudanças no processo produtivo e a interação da gestão ambiental de forma estratégica e competitiva.

Outros projetos realizados pela empresa incluem torneiras com sensores em todas as áreas físicas, coleta seletiva e o “projeto pomar” lançado no ano de 2013. A empresa disponibilizou sessenta mudas de árvores frutíferas para que os colaboradores pudessem plantá-las em determinada área dentro das dependências da empresa, acompanhando o desenvolvimento da árvore, além de poder usufruir de seus frutos posteriormente. O programa ganhou uma forte aprovação por parte dos colaboradores e teve sua segunda fase lançada no ano de 2014 com o plantio de mais quarenta mudas de árvores.

A empresa C apresenta, portanto, aspectos da gestão ambiental que se aproximam do estágio de integração externa. Cabe à sua liderança assegurar que a política ambiental e seus objetivos sejam estabelecidos e tornem-se compatíveis com o direcionamento estratégico efetivamente na organização.

O quadro abaixo sistematiza a classificação dos casos nos estágios evolutivos de gestão ambiental conforme as constatações realizadas acima, apresentando os principais pontos identificados.

Quadro 3 – Comparação dos estágios evolutivos da gestão ambiental das empresas pesquisadas

Caso	Estágio da gestão ambiental em que predomina	Justificativas
A	Especialização funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialização da variável ambiental • Comportamento reativo às exigências legais • Filtros e áreas de descarte para controle da poluição • Manutenção da estrutura produtiva • Envolvimento mínimo da cúpula estratégica nas questões ambientais • Desconsideração da variável ambiental como fator estratégico
B	Integração interna	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação em atender as exigências ambientais de órgãos fiscalizadores • Principal objetivo da gestão ambiental é aumentar a produtividade dos recursos naturais (água e energia) • Ausência de participação dinâmica da área ambiental na definição de objetivos • Ausência de formação de equipes multifuncionais e realização de debates para o tratamento e solução de problemáticas ambientais • Desempenho ecológico ainda não é visto como um fator estratégico
C	Tendência de integração externa	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de adoção da certificação ISO 14001 para exploração do fator de competitividade da gestão ambiental • Participação da equipe ambiental na definição de objetivos estratégicos • Incorporação da estratégia ecológica em projeto que envolve diversos setores de atividade da empresa

Fonte: própria autora

3.5 Comparação dos estágios evolutivos da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas

Analisando a área de recursos humanos da empresa A, é possível identificar que esta é formada por um coordenador, uma assistente de recursos humanos e um técnico de segurança. Trata-se, portanto, de uma equipe enxuta que atende toda a organização no que se refere às suas atividades funcionais.

Com o crescimento da empresa, os diretores identificaram a necessidade de estruturar uma área de recursos humanos contratando um coordenador responsável por supervisionar e conduzir o trabalho do técnico de segurança, da portaria, do restaurante e as atividades operacionais concernentes à área. Além disso, contratou-se uma assistente para atuar nas atividades de recrutamento e seleção (apesar da pequena demanda de novos colaboradores, devido à baixa rotatividade), folha de pagamento incluindo remuneração e benefícios e treinamentos de integração e utilização de equipamentos de proteção individual (EPI).

Na visão da área de recursos humanos da Empresa A, seu nível de preocupação com a gestão ambiental pode ser considerado médio, por enxergarem que avançaram em comparação aos anos anteriores, mas que ainda há necessidades de melhorias, como o sistema de descarte correto de equipamentos de proteção individual (EPI) que foi abolido.

Coincidindo com o estágio de especialização funcional da gestão ambiental, a área de recursos humanos da empresa A caminha para o que Boudreau e Ramstad (2005) afirmam em sua literatura. Sua atuação acontece somente em atividades funcionais concernentes a ela, como seleção, treinamento e remuneração. Em outras palavras, a preocupação da equipe de recursos humanos se baseia na realização de atividades operacionais de contratação de novos profissionais, remuneração, treinamento e supervisão das atividades da portaria e do restaurante. Os treinamentos realizados abordam a utilização correta de equipamentos de proteção individual (EPI) e integram novos colaboradores, não havendo, portanto, treinamentos de caráter ambiental.

Por não haver grandes projetos de gestão ambiental, não são promovidos debates e/ou eventos que abordem questões ecológicas, além da inexistência de formação de equipes com membros das várias áreas da empresa para o tratamento e solução de problemáticas ambientais. Todas as necessidades de adequação de descarte e controle de poluição foram identificadas pela profissional responsável (técnico de segurança) e realizadas após aprovação dos custos por parte da diretoria.

Pode-se identificar, portanto, que ocorre na empresa A o que Santos (2001) traz em sua literatura: a gestão de recursos humanos é responsável por atividades operacionais, enquanto que a alta gerência permanece concentrada nos assuntos críticos da gestão de negócios. Dessa forma, a interação existente entre gestão ambiental e gestão de recursos humanos na empresa A é de caráter estritamente operacional.

Já a área de recursos humanos da empresa B é composta por um supervisor regional de recursos humanos, sendo este responsável por coordenar as atividades da unidade regional da cidade de Itirapina – SP e outras seis filiais espalhadas por diferentes estados do país. Encontra-se sob sua supervisão e coordenação uma equipe composta por analistas, auxiliares, médicos do trabalho, técnicos e engenheiros de segurança do trabalho e psicólogos. As ações da área de recursos humanos foram iniciadas com a criação do departamento pessoal, responsável por controlar a presença dos colaboradores, realizar cálculos de salário, impostos, benefícios e folhas de pagamento de acordo com a legislação trabalhista.

Com o crescimento da empresa e a formação de divisões, passando de 3000 para 7000 funcionários, viu-se necessária uma reestruturação da área de recursos humanos de acordo com a natureza do negócio e tendo-se como base de referência outras organizações já consolidadas no mercado de agronegócio. Atualmente, estão sob responsabilidade do Supervisor de Recursos Humanos as atividades do departamento pessoal, departamento jurídico, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento e Serviço especializado em engenharia de segurança e em medicina do trabalho (SESMT).

Coincidindo com o estágio de integração interna da gestão ambiental, é possível encontrar correlação entre os aspectos encontrados na literatura e abordados na revisão teórica deste trabalho e o que é praticado pela área de recursos humanos na empresa B. Constatou-se a prática das dimensões funcionais da gestão de recursos humanos com maior intensidade visando a assessorar várias divisões.

A interação entre gestão de recursos humanos e gestão ambiental nesse caso abordado ocorre em caráter operacional, não havendo assim, interação estratégica entre as duas áreas. Cabe à área de recursos humanos atuar principalmente na seleção de candidatos potenciais, identificar necessidades de treinamento e remunerar seus colaboradores.

As atividades de recrutamento e seleção estão diretamente relacionadas à contratação de profissionais destinados à área ambiental. São definidas em conjunto descrições de cargo, qualificações, habilidades e características necessárias ao cargo, e a área de recrutamento e seleção é responsável por encontrar pessoas que atendam às necessidades e requisitos

levantados pela área de gestão ambiental. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos move-se em direção à prestação de serviços ao negócio.

A ausência de certificações ambientais que exige o oferecimento de treinamentos específicos aos colaboradores, gera um baixo nível de realização de projetos de capacitação na empresa B. Os programas de treinamento existentes na organização envolvem um treinamento de integração aos novos colaboradores, incluindo aqueles que são contratados para atuarem na área ambiental e um trabalho de capacitação que é exigido por lei. Este último é realizado por uma empresa terceirizada, que reúne todos os funcionários responsáveis pelo plantio de eucaliptos e manuseio da ferramenta moto serra para o corte de árvores e reflorestamento e conta com a realização de palestras e treinamentos específicos para essas atividades. A área de recursos humanos é incumbida de viabilizar esses projetos de capacitação, realizando cotações, agendamentos, divulgação e acompanhamento, além de analisar a viabilidade de realização de novos treinamentos de acordo com solicitações realizadas pela área ambiental.

Constatou-se que não há preocupação por parte da gestão de recursos humanos em promover eventos ou debates que abordem problemáticas ambientais. Além disso, identificou – se a ausência de equipes formadas com membros das várias áreas da empresa para o tratamento e solução de problemáticas ambientais.

A função da área de recursos humanos na empresa B se baseia, portanto, em atender as necessidades das divisões no que se refere às suas dimensões funcionais. Ou seja, na contratação de profissionais, na remuneração de seus colaboradores e no oferecimento de treinamentos com o objetivo de desenvolver competências levantadas como necessárias. Trata-se de um alto volume de demanda de trabalho, uma vez que são seis divisões que necessitam da assessoria da área de recursos humanos.

Já as questões de recursos humanos da empresa C foram respondidas pelo gerente responsável pela área, sendo esta formada por 8 membros: um diretor, um gerente, uma analista de recursos humanos, dois analistas de departamento pessoal, uma analista de benefícios e dois técnicos de segurança.

Segundo o entrevistado, a área está estruturada visando a atender às demandas legais, de desenvolvimento profissional e manutenção de um ambiente de trabalho saudável em todos os aspectos. Estão sob responsabilidade da equipe as atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, administração de pessoal, segurança e medicina do trabalho, restaurante e infraestrutura.

Na visão da área de recursos humanos, o nível de preocupação com a gestão ambiental da empresa C é muito alto e há uma forte sinergia entre as duas áreas. Tal interação se dá principalmente pelo fato de ambas trabalharem conjuntamente em um sistema integrado de gestão que segue alguns elementos trazidos pelas normas ISO 14001 e OHSAS 18000.

Assim como a área ambiental que apresenta alguns aspectos da integração externa da gestão ambiental, mas que ainda não está apta a ser classificada nesse estágio, a área de recursos humanos ainda precisa avançar para que suas dimensões competitivas estejam presentes na organização C.

É possível identificar a presença das dimensões funcionais de seleção, treinamento e remuneração, assim como as outras empresas entrevistadas. Foram construídas descrições de cargo que descrevem as maiores responsabilidades, qualificações e competências necessárias a cada cargo, havendo assim um trabalho conjunto entre a área de recursos humanos e a de gestão ambiental para a contratação de profissionais. Utiliza-se uma metodologia denominada de “análise de decisão”, a qual avalia todos os candidatos de acordo com critérios obrigatórios e desejáveis para avaliação do melhor perfil para cada cargo. Além disso, todos os colaboradores são avaliados por seus superiores com base nas principais responsabilidades de cada cargo, segundo um mapa de desenvolvimento. Como resultado das avaliações, são formalizados planos de desenvolvimento para o tratamento das deficiências e erros encontrados.

Contudo, o fato de a organização trabalhar com um sistema integrado de gestão que se baseia em elementos de duas normas (ISO 14001 E OHSAS 18000) requer a aplicação de dimensões competitivas por parte da gestão de recursos humanos para que essas normas sejam efetivamente adotadas.

Segundo Pinheiro (2016), os sistemas de gestão ambiental com base na norma ISO 14001, por exemplo, exigem a formalização e monitoram procedimentos operacionais e incentivam a melhoria contínua. Esses aspectos possibilitam a redução da emissão de resíduos e o menor consumo de recursos naturais. Contudo, a internalização da norma dentro da organização enfrenta alguns desafios que envolvem a gestão de pessoas, principalmente no que se refere à adaptação à mudança e a transformação da variável ambiental em um valor organizacional.

Focando na norma ISO 14001, ao migrar da adoção de apenas alguns elementos para uma implementação efetiva da norma, será necessária a integração de dimensões competitivas da gestão de pessoas. Essa integração envolve um forte apoio da área de recursos humanos na

gestão da cultura organizacional, no sentido de desenvolver habilidades de adaptação e mudança.

Segundo Pinheiro (2016), as resistências à mudança estão relacionadas à “incerteza, ameaça de interesses próprios, diferentes percepções sobre a necessidade de mudança e falta de tolerância” (PINHEIRO, 2016, s. p.).

Além disso, a aprendizagem organizacional deverá estar presente, uma vez que há a preocupação com a gestão da melhoria contínua do desempenho produtivo e ambiental da empresa com a redução de emissões, resíduos e consumo de insumos.

As questões referentes à promoção de debates e eventos e de formação de equipes com membros de várias áreas da empresa para o tratamento e solução de problemáticas ambientais não foram suficientemente exploradas pelo entrevistado. Tal fato levanta um aspecto negativo da realização de entrevista via e-mail, uma vez que a pergunta não pôde ser mais bem explorada. Obteve-se somente a resposta de que há a realização de fóruns de debate e pequenos eventos, os quais são promovidos por uma subárea corporativa denominada de Responsabilidade Social e que os projetos recebidos pela organização são conduzidos por equipes compostas por membros de diferentes áreas, inclusive pessoas pertencentes à área de gestão ambiental.

Identifica-se nesse momento a necessidade de uma terceira dimensão competitiva, com o aperfeiçoamento na formação de equipes multidisciplinares para a realização de debates de discussão e solução de problemáticas ambientais.

A empresa C apresenta, portanto, uma área de recursos humanos estruturada com a aplicação de suas dimensões funcionais. Entretanto, para que ela possa migrar para um estágio de integração externa da gestão ambiental e adotar efetivamente as normas que pretende, é necessária a inclusão de dimensões competitivas da gestão de recursos humanos, ou seja, gestão da cultura organizacional, aprendizagem organizacional e aperfeiçoamento na formação de equipes multidisciplinares.

O quadro a seguir sistematiza a classificação dos casos nos estágios evolutivos de gestão de recursos humanos conforme as informações levantadas acima.

Quadro 4 – Comparação dos estágios evolutivos da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas

Caso	Estágio de recursos humanos em que predomina	Justificativas
A	Dimensões funcionais	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de atividades funcionais da área: seleção, remuneração e treinamento • Assuntos críticos e aprovações de custos sob responsabilidade da diretoria • Ausência de equipes com membros de várias áreas e de treinamentos para discussão de problemáticas ambientais
B	Dimensões funcionais empregadas com maior intensidade	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensões funcionais de seleção, treinamento e remuneração • Assessoria às divisões de forma funcional • Movimento de prestação de serviços ao negócio • Análise da viabilidade de novos treinamentos para desenvolver competências ambientais
C	Necessidade de exploração das dimensões competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de aplicação de suas dimensões competitivas para a adoção de certificações <ul style="list-style-type: none"> - Gestão da cultura organizacional - Aprendizagem organizacional - Aperfeiçoamento na formação de equipes multidisciplinares

Fonte: própria autora

3.6 Comparação das configurações organizacionais das empresas pesquisadas

Partindo-se para uma contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg (2003), pretende-se classificar os casos pesquisados de acordo com as configurações estudadas na revisão bibliográfica: burocracia mecanizada, forma divisionalizada e *adhocracia*.

A empresa A, segundo as respostas obtidas em entrevista, possui características predominantes que permitem sua classificação em uma burocracia mecanizada. Trata-se de uma empresa manufatureira, produtora de máquinas de corte e solda e termoformadoras para fabricação de embalagens descartáveis e peças para reposição.

Composta por 150 colaboradores, a empresa A conta com uma equipe administrativa bastante enxuta, com 20 membros. Os demais colaboradores estão alocados nas fábricas, atuando no processo produtivo diretamente. Suas atividades envolvem etapas de usinagem, caldeiraria, montagem elétrica e montagem mecânica das máquinas. A fábrica está dividida em seções e cada uma delas é responsável por uma etapa da produção das máquinas e é composta por um número determinado de operários. Há, portanto, um agrupamento de tarefas entre as seções, além de procedimentos formalizados para cada atividade a ser desempenhada.

A empresa foi fundada por três irmãos e mais um sócio, sendo estes os principais detentores das tomadas de decisão. Porém, por ser uma empresa pequena, a comunicação entre a cúpula estratégica e o restante da empresa (principalmente com o administrativo) acontece de maneira direta e pessoal, além da realização de reuniões. Assim, apesar de a tomada de decisão estar concentrada na cúpula estratégica, a comunicação não acontece formalmente.

As prioridades da empresa A em relação à gestão ambiental se baseiam em dar continuidade ao que tem sido feito, havendo assim uma despreocupação em relação às novas oportunidades de negócio. O objetivo principal é de manter o descarte adequado de resíduos, respeitando as exigências da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), ou seja, manter o controle da poluição desconsiderando a variável ambiental como fator estratégico, sendo esta uma característica predominante da burocracia mecanizada.

Em relação à empresa B, é possível afirmar que ela aproxima dos parâmetros da forma divisionalizada. Sua estrutura é formada por uma matriz, ou seja, uma cúpula estratégia localizada na cidade de Cascavel – PR. Abaixo da cúpula, encontram-se as unidades regionais de produção em sete estados do Brasil e suas respectivas filiais. Assim, trata-se de uma

organização integrada em unidades que podem ser denominadas de divisões e que são monitoradas por uma cúpula estratégica (matriz), focando no relacionamento entre elas.

A empresa entrevista está localizada na cidade de Itirapina-SP e representa uma unidade regional, tendo sob sua responsabilidade outras seis filiais. Além do Supervisor de Recursos Humanos, encontra-se nessa unidade um Supervisor Administrativo, o qual é responsável pelas áreas de contabilidade, financeiro, técnico, vendas e logística da própria unidade e das seis filiais. A organização é composta, portanto por supervisores regionais, gerentes locais, engenheiros, analistas e auxiliares.

A classificação da empresa B em uma estrutura de forma divisionalizada se dá também pelo fato de haver um sistema de controle de desempenho exercido pela cúpula estratégica. A matriz define os principais planos e estratégias da organização e transmite às suas unidades regionais e filiais permitindo certa autonomia na execução, porém monitorando os resultados gerados. Esse tipo de compartilhamento de informações e supervisão de resultados traz vantagens e desvantagens à organização, conforme constatado na entrevista direcionada ao Supervisor Administrativo. A vantagem se baseia na padronização de atividades, uma vez que todas as unidades regionais seguem a mesma estratégia e buscarão alcançar o mesmo nível de resultados. Ao mesmo tempo, configura-se uma desvantagem, já que a padronização traz um “engessamento” das atividades das unidades regionais. Em muitos momentos, enfrenta-se uma lentidão decisória, já que decisões de maior peso estratégico devem ser reportadas previamente à matriz.

Foi possível identificar na empresa B certa flexibilidade na comunicação com a cúpula estratégica. São seguidos os padrões previamente definidos, porém estratégias de menor impacto e atividades rotineiras podem ser adaptadas de acordo com as necessidades e a realidade de cada unidade e filial, respeitando a hierarquia existente entre o escritório central e suas divisões.

Já a empresa C representa um exemplo do que foi citado por Mintzberg (2003) a respeito de organizações que apresentam estruturas híbridas, ou seja, organizações que possuem características de mais de uma configuração.

Em outras palavras, foi possível identificar com as respostas obtidas que a empresa C possui aspectos que permitem sua classificação em uma *adhocracia* e outros que a definem como uma burocracia mecanizada. Serão discutidas abaixo as principais características levantadas, dando maior ênfase àquelas relacionadas à *adhocracia*.

Trata-se de uma organização manufatureira, que atende empresas do ramo alimentício. Sua estrutura física é composta pelos departamentos administrativos e a fábrica, sendo esta dividida por seções de acordo com um agrupamento de tarefas. A partir do momento que a fábrica recebe as ordens de produção, realiza-se um trabalho formalizado e padronizado para a entrega dos componentes solicitados por cada projeto. Com essas informações, é possível encontrar aspectos de uma burocracia mecanizada.

Contudo, a empresa C apresenta alguns fatores que permitem sua classificação em uma *adhocracia*. O primeiro deles é a realização do trabalho com base em projetos, ou seja, com base em oportunidades de mercado. A sobrevivência da empresa se baseia na conquista de projetos, sendo que sem eles, não é possível dar continuidade nas atividades da organização. A primeira etapa do trabalho consiste na venda do projeto, ou seja, o cliente se interessa pelo produto e realiza sua encomenda. Caso seja um produto que a empresa não possui o know how de fabricação, as informações e especificações são adquiridas em empresa fora do Brasil que foram compradas pela empresa C. Um exemplo a ser dado é de um freezer encomendado por um cliente, cujas especificações não eram de domínio da empresa brasileira. As informações e o know how de fabricação foram então passadas por uma organização sueca que fora comprada anteriormente. Uma grande vantagem de haver fontes de know how é o grande leque de produtos que a empresa pode oferecer a seus clientes, o que permite a conquista de diversos projetos ao longo do ano.

Assim que um projeto é adquirido pela empresa, são formadas equipes que irão trabalhar em sua execução. Nota-se nesse momento um segundo aspecto da *adhocracia*. O engenheiro responsável pelo produto designa os colaboradores que irão compor a equipe, sendo esta formada por especialistas da engenharia de produto, engenharia industrial, suprimentos, planejamento, entre outras. O representante da área ambiental atua principalmente em relação às exigências de algumas normas de fabricação. Há projetos simultâneos compostos por diferentes equipes que se comunicam entre si. A comunicação é bastante livre e não segue formalidades.

Um aspecto negativo levantado pelo entrevistado em relação à realização do trabalho com base em projetos é em relação à transferência de informação, uma vez que ela pode ocorrer de forma fragmentada por passar por várias pessoas da equipe. Trata-se de uma deficiência da organização que deve ser trabalhada para que não haja atrasos no andamento do trabalho.

A inovação está presente na empresa C no que se refere a mudanças que não interferem na estrutura do produto, uma vez que há especificações rígidas que devem ser seguidas. São realizadas somente inovações incrementais, que possam trazer ganhos ao usuário final, seja em estética, peso ou formas de manuseio. Ao contrário das outras organizações entrevistadas, há nesse momento a consideração da inovação no andamento dos projetos, apesar de ainda não ser um processo constante.

Os meios utilizados para o controle de desempenho se baseiam em indicadores de horas de produção da fábrica e reuniões realizadas na finalização dos projetos para a transmissão de feedbacks e compartilhamento de experiências.

É possível afirmar que com a formação de equipes de trabalho responsáveis pela execução de projetos específicos, incluindo membros da equipe ambiental que conduzem principalmente as normas de fabricação, há um elemento da *adhocracia* ligado à questão ambiental. Identifica-se nesse momento, que há uma tendência de nivelamento de importância entre a área ambiental e demais funções. Cabe à liderança que conduz os projetos garantir que esse nivelamento esteja realmente presente no contexto organizacional.

O quadro seguinte traz os principais pontos referentes às configurações organizacionais encontradas nas empresas analisadas.

Quadro 5 – Comparação das configurações organizacionais das empresas pesquisadas

Configuração organizacional		
Caso	predominante	Justificativas
A	Burocracia Mecanizada	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa manufatureira com processo produtivo formalizado • Agrupamento de tarefas em seções fabris • Tomada de decisão concentrada na cúpula estratégica • Variável ambiental integrada de maneira pontual na empresa • Controle da poluição desconsiderando o potencial estratégico da variável ambiental
B	Forma Divisionalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz (cúpula estratégica) composta por unidades regionais e filiais (divisões) • Divisões com suas próprias funções operacionais • Limitação da descentralização por parte da cúpula estratégica • Poucos gerentes administram as divisões • Monitoramento dos resultados das divisões por parte da cúpula estratégica
C	Aspectos da <i>Adhocracia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realização do trabalho com base em oportunidades de mercado • Formação de equipes para execução dos projetos • Consideração da inovação em alguns projetos • Tendência de nivelamento de importância entre a área ambiental e demais funções

Fonte: própria autora

É importante destacar que as empresas A e B apresentam uma alta aderência teórica, ou seja, é possível estabelecer uma alta correlação entre as informações teóricas trazidas nos quadros 1 e 2 e em toda a revisão de literatura e os aspectos levantados por meio da realização das entrevistas. Em contrapartida, a empresa C, por ainda estar em um processo de adoção de uma certificação ambiental e apresentar aspectos predominantes que a classificam em mais de uma configuração organizacional, apresenta uma baixa aderência teórica ao se compararem as informações obtidas com a literatura revisada e sintetizada nos quadros 1 e 2.

3.7 Conclusões

Este trabalho apresenta contribuições significativas para o preenchimento da lacuna existente na literatura que aborda a relação entre gestão ambiental e gestão de recursos humanos. A realização de uma revisão bibliográfica permitiu a formação de constructos teóricos que serviram de base para a realização dos estudos de caso. Em outras palavras, o estudo e a exploração dos temas de gestão ambiental, gestão de recursos humanos e configurações organizacionais proporcionam uma bagagem teórica para a análise de diferentes organizações.

De posse de um cenário teórico, elaboraram-se ferramentas e métodos de pesquisa para a exploração do que tem sido realizado na prática por algumas empresas. Desse modo, construíram-se roteiros de entrevistas para a obtenção de informações que serviram de base para a realização do estudo comparativo de casos. Os três roteiros construídos estão presentes nos apêndices 2, 3 e 4 ao final do trabalho.

Foi possível notar durante as entrevistas (até mesmo com a que foi respondida via e-mail) uma grande preocupação por parte das empresas em passar uma imagem positiva em relação às suas práticas de gestão ambiental. Coube à entrevistadora ter um olhar mais crítico no momento de análise das respostas, buscando identificar alguns desvios e aproveitar informações realmente úteis para a classificação das empresas.

Os dados encontrados e analisados nos casos estão coerentes com a revisão de literatura realizada neste trabalho e trazem uma contribuição relevante para a compreensão do fenômeno de pesquisa.

O objetivo inicial era identificar três organizações distintas, sendo que cada uma delas pudesse ser classificada em um estágio evolutivo de gestão ambiental diferente. De acordo com as respostas obtidas, pôde-se identificar compatibilidade entre o que é dito na teoria e que é realizado na prática. A empresa A pôde ser classificada no estágio evolutivo de especialização funcional da gestão ambiental, no estágio de aplicação das dimensões funcionais da gestão de recursos humanos e na configuração organizacional de burocracia mecanizada.

Já a empresa B está presente em um estágio de integração interna da gestão ambiental, suas divisões são atendidas pelas dimensões funcionais da gestão de recursos humanos, a qual atua no sentido de prestação de serviços ao negócio, e sua estrutura representa uma forma divisionalizada.

Em contrapartida, a empresa C apresenta alguns aspectos em suas atividades de gestão e em sua estrutura que a aproximam da integração externa da gestão ambiental, da possibilidade de aplicação de dimensões competitivas de gestão de pessoas para a adoção de certificações e de algumas características da *adhocracia*.

Além disso, foi possível identificar que a gestão de recursos humanos desempenha um importante papel de contribuição para que a gestão ambiental esteja efetivamente presente no contexto organizacional. Quando uma organização limita suas ações ecológicas ao cumprimento de exigências legais com um caráter estritamente reativo, a gestão de recursos humanos aplica somente suas dimensões funcionais atuando em suas rotinas operacionais. Porém, quando a organização apresenta características mais evoluídas da gestão ambiental, esta requer a atuação da gestão de recursos humanos no sentido de trazer suas dimensões competitivas para a exploração de oportunidades de negócios.

Ao considerar o potencial estratégico da variável ecológica, a organização requer o apoio da gestão de pessoas para que a questão ambiental seja incorporada realmente como um valor organizacional, para a prática da aprendizagem organizacional e com a formação de equipes multidisciplinares especializadas.

Com este Trabalho de Conclusão de Curso, a pesquisadora pôde aprofundar conhecimentos e integrá-los a novas áreas. Pôde também desenvolver a capacidade de investigar e compreender situações práticas, o que será de grande relevância para sua vida e exercício profissional.

Além disso, houve um despertar em relação à carreira acadêmica. A pesquisadora descobriu um grande interesse pela área de recursos humanos e pôde acrescentar conhecimento àquilo que já havia aprendido nas disciplinas de Administração de Recursos Humanos na Universidade.

Este trabalho proporcionou também a construção de um artigo que foi aceito para publicação em um Simpósio de Engenharia de Produção, bem como o desenvolvimento de um projeto de pesquisa que fará parte de sua tentativa em ingressar no Mestrado em Engenharia de Produção da USP de São Carlos. Ao ter a oportunidade de continuar na mesma linha de pesquisa que iniciou com este projeto, a pesquisadora poderá aperfeiçoar seu trabalho realizando entrevistas com mais empresas, com mais funcionários e não apenas com gerentes e supervisores, executando visitas técnicas, observação participativa, utilizando instrumentos de medição de poluição, etc.

Seu objetivo é então de expandir seu projeto de pesquisa, adquirir mais conhecimento na escrita, na argumentação e na pesquisa bibliográfica e oferecer bons materiais ao meio acadêmico.

Referências

BACCARO, T. A; CALDANA, A. C. F; SHINYASHIKI, G. T. Influência do treinamento ambiental na consciência ambiental de profissionais da área de recursos humanos. **Rege**, v. 22, n. 2, p.241-255, 2015.

BACKER, P. **Gestão ambiental**: a administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

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, p. 129-136, 2005.

CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudança na estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)**, v. 2, n. 2, p. 1-23, 2003.

D'AMORIM, A. R. F. F. **Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sustentáveis: Análise à luz do Global Reporting Initiative e da Administração Renovada**. 2009. 187 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2009.

DAO, V; LANGELLA, I; CARBO, J. From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, s.n., p. 63-79, 2011.

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

GARROD, B; CHADWICK, P. Environmental management and business strategy: towards a new strategic paradigm. **Futures**, v. 28, n. 1, p. 37-50, 1996.

GROLLEAU, G; MZOUGH, N; PEKOVIC, S. **Green not (only) for profit:** An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment. *Resource and Energy Economics*, v. 34, s.n., p. 74–92, 2012.

HUNT, C. B; AUSTER, E. R. Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap. *MIT Sloan Management Review*, v. 31, n.2, p. 7 – 18, 1990.

ISO. (International Organization for Standardization). *Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso*. 2015. Disponível em: <<http://www.iso.ch>>. Acesso em: 21 set. 2016.

JABBOUR, C. J. C. **Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos**. 2007. 198 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2007.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 13, n.3, p. 435-448, 2006.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n.12, p. 2133 – 2154, 2008.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A; NAGANO, S. M. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 7, p. 1049-1089, 2010.

JACKSON, S. E.; RENWICK, D. W. S.; JABBOUR, C. J. C.; MULLER-CAMEN, M. State-of-the-Art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*. v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

JACKSON, S. E.; SEO, J. The greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 278–290, 2010.

LIU, Y; COMBS, G. J; JUNIOR, K. J. D; IRELAND, D. R. (2007) The value of human resource management for organizational performance. **Business Horizons**, v.50, s.n., p. 503–511, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas. 2.ed, 2003.

PINHEIRO, C. R. M. S. Práticas para implantação de SGAS ISO 14001 sob o enfoque da gestão de pessoas. **RIPE – Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos: Construindo o Serviço Social**, Bauru, v.19, n. 35, p. 112-131, 2015.

ROGALA, P. Identification of barriers to improving quality management systems. The management representatives perspective", **The TQM Journal**, v.28, s.n., p. 1-15, 2016.

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, p. 86-95, 2004.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review**, v. 43, n. 3, p. 9-20, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999

SANTOS, R.L; SANTOS, F.C.A. Estágios evolutivos do relacionamento entre gestão de pessoas e gestão ambiental: contextualização com configurações organizacionais de Mintzberg. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2016, Bauru-SP. UNESP, 2016. p. 9-11.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A. Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 36, n. 4, p. 18-32, 2001.

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

STRACHAN, P. A. Achieving environmental excellence through effective teamwork. **Team Performance Management: an International Journal**, v. 2, n. 1, p. 25-29, 1996.

TEIXEIRA, A. A; JABBOUR, C. J. C; JABBOUR, A. B. L. S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. **Int. J. Production Economics**, v. 140, s.n., p. 318 – 329, 2012.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev. SOCERJ**. v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

APÊNDICE 1 – Convite enviado às empresas

Prezado (a) Sr. (a)

Sou estudante do curso de Administração da FEA-RP/USP (USP Ribeirão Preto) e venho realizando meu Trabalho de Conclusão de Curso com o seguinte tema: **Relações entre os estágios evolutivos da gestão ambiental e de recursos humanos e contextualização com as configurações organizacionais de Mintzberg.**

O objetivo do trabalho se baseia em investigar de que forma a gestão de Recursos Humanos pode contribuir para a Gestão Ambiental de uma empresa e como essas duas áreas podem estar alinhadas de acordo com seu contexto organizacional.

Nesse sentido, juntamente com meu Professor Orientador Fernando César Almada Santos, venho solicitar sua valiosa colaboração para a realização de algumas entrevistas na empresa. A proposta é de realização de uma entrevista com o (a) Diretor (a) /Gerente Administrativo, outra com o (a) Gestor (a) da Área Ambiental e por fim, com o (a) Gestor (a) da Área de Recursos Humanos.

Cada entrevista possuirá duração de 1 hora de acordo com a disponibilidade de cada um.

Gostaria de ressaltar que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão de uso restrito, confidencial e de muita importância para o estudo da interação da Gestão de RH e Gestão Ambiental em empresas brasileiras. Além disso, será mantido o anonimato dos participantes e da identidade da empresa no relatório final entregue à Universidade.

Gratos desde já pela atenção,

Raquel Lazzarini dos Santos
Graduanda de Administração
FEA-RP/USP

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos
Professor da Escola de Engenharia de São Carlos – USP

APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista direcionado ao (a) Empresário (a) ou Gestor (a) Administrativo (1)

Dados do Entrevistado

- 1) Nome (Opcional)
- 2) Cargo inicial
- 3) Cargo atual
- 4) Tempo de experiência no atual cargo e na empresa
- 5) Localização da empresa

As questões a seguir buscarão responder a seguinte pergunta: qual a configuração organizacional da empresa?

- 1) Qual a origem do controle de capital da empresa? Nacional privado, nacional estatal ou internacional?
- 2) Caracterização da empresa
 - () Matriz do Grupo Empresarial
 - () Divisão Brasil
 - () Unidade Regional
 - () Outra:
- 3) Ano de fundação
- 4) Número de funcionários da empresa
- 5) Número de funcionários do grupo
- 6) Quais são os principais produtos e serviços oferecidos?
- 7) Qual o público – alvo da empresa?
- 8) Descreva brevemente as principais etapas do processo de produção.
- 9) Descreva brevemente a estrutura hierárquica da organização.
- 10) Quais são os meios utilizados para o controle do trabalho e das atividades dos funcionários?
- 11) Descreva brevemente o histórico de evolução da estrutura da empresa. Cite os pontos fortes da forma com que a empresa está estruturada atualmente.
- 12) Você enxerga algum ponto fraco nessa forma de estrutura?
- 13) Como é a comunicação com a cúpula estratégica? Quais são os principais elementos que compõem a estratégia da empresa?
- 14) Cite as prioridades da empresa em relação à gestão ambiental.
- 15) Cite as prioridades da empresa em relação à gestão de recursos humanos.

APÊNDICE 3 - Roteiro de Entrevista direcionado ao (a) ou Gestor (a) Ambiental (2)

Dados do Entrevistado

- 1) Nome (Opcional)
- 2) Cargo inicial
- 3) Cargo atual
- 4) Tempo de experiência no atual cargo e na empresa
- 5) Localização da empresa

As questões a seguir buscarão responder a seguinte pergunta: em qual estágio de Gestão Ambiental a empresa se encaixa?

- 1) A área de Gestão Ambiental é formada por quantos membros? Qual o cargo de cada um?
- 2) Quando foi criada a área de Gestão Ambiental na empresa? Por que?

- 3) Como você define Gestão Ambiental empresarial?
- 4) Em que nível de preocupação com a Gestão Ambiental você acredita que a empresa se encaixa? (nulo, baixo, médio, alto, muito alto)?
- 5) Como se dá a relação da evolução da área de Gestão Ambiental com o crescimento da consciência ambiental por parte das áreas da organização e de seus colaboradores?
- 6) Quais as principais atividades da área de Gestão Ambiental?
- 7) Com quais áreas da empresa a Gestão Ambiental interage?
- 8) Qual o nível de participação da área ambiental nas reuniões de definição de objetivos?
- 9) Quais os principais aspectos que motivam a Gestão Ambiental na empresa?
- 10) São oferecidos treinamentos ambientais? Que programas de Recursos Humanos a área de Gestão Ambiental tem utilizado?
- 11) Quais os principais projetos de Gestão Ambiental realizados atualmente? Quais os planos para o futuro?

APÊNDICE 4 - Roteiro de Entrevista direcionado ao (a) Gestor (a) de Recursos Humanos (3)

Dados do Entrevistado

- 1) Nome (Opcional)
- 2) Cargo inicial
- 3) Cargo atual
- 4) Tempo de experiência no atual cargo e na empresa
- 5) Localização da empresa

As questões a seguir buscarão responder as seguintes perguntas:

- Em que estágio de Recursos Humanos a empresa se encontra?
- A área de Recursos Humanos está efetivamente contribuindo para a Gestão Ambiental da empresa?
- Há alinhamento entre essas áreas?

- 1) A área de Recursos Humanos é formada por quantos membros? Qual o cargo de cada um?
- 2) Comente sobre a estruturação da área de Recursos Humanos.
- 3) Quais atividades estão sob responsabilidade dessa área?
- 4) Na visão de Recursos Humanos, em que nível de preocupação com a Gestão Ambiental você acredita que a empresa se encaixa? (Nulo, baixo, médio, alto, muito alto)?
- 5) Como você descreveria o nível de interação entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental nesta empresa?
- 6) São promovidos debates e/ou eventos sobre problemáticas ambientais?
- 7) São formadas equipes com membros das várias áreas da empresa para o tratamento e solução de problemas ambientais?
- 8) São oferecidos treinamentos ambientais? Quais outros programas de Recursos Humanos têm sido utilizados?
- 9) Cite um projeto de Gestão Ambiental conduzido nesta empresa que possa representar uma integração entre as áreas de Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos.
- 10) Você acredita que as atividades de Gestão de Recursos Humanos da empresa estão atendendo as necessidades da Gestão Ambiental? Percebe alguma carência?

APÊNDICE 5 - Quadro 6 – Síntese das entrevistas relacionadas à identificação dos estágios evolutivos da gestão ambiental das empresas pesquisadas

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A área de Gestão Ambiental é formada por quantos membros? Qual o cargo de cada um?	Apenas eu faço parte da área ambiental. Sou técnico de segurança e atuo na área de Segurança, Saúde e Meio ambiente (SSMA).	Considerando as 6 divisões que estão sob responsabilidade da nossa filial, temos por volta de 30 membros na área ambiental. Temos Engenheiros, Técnicos de Reflorestamento e Auxiliares.	Temos 4 pessoas na equipe. Um gerente, dois técnicos de segurança e uma coordenadora, que fazem parte da nossa área de Segurança, Saúde e Meio ambiente (SSMA).
Quando foi criada a área de Gestão Ambiental na empresa? Por que?	Trabalho na empresa há 24 anos, mas apenas há 10 anos nós tivemos a criação do SSMA. Isso aconteceu principalmente porque surgiram algumas exigências ambientais da CETESB e era necessário que tivéssemos uma pessoa responsável pelas mudanças necessárias.	A área de gestão ambiental foi criada bem depois da fundação da empresa. Mais especificamente há 10 anos. Havia uma grande necessidade inicialmente de reflorestamento e preservação de áreas ambientais para alocação das granjas.	No ano de 2003 estruturamos a área de SSMA de acordo com as normas OHSAS 18000 e ISO 14001, utilizando a experiência que tínhamos em gestão da qualidade. Tínhamos uma auditoria corporativa feita com base em 16 elementos que são alinhados com a ISO e com a OHSAS.
Como você define Gestão Ambiental empresarial?	Algumas práticas ambientais que a empresa realiza para evitar multas de órgãos fiscalizadores.	Eu definiria gestão ambiental empresarial como uma área responsável pelo seguimento de normas e regras. Além disso, é a área responsável pela responsabilidade ambiental da empresa e por manter uma imagem positiva no mercado.	Ter a conscientização dos nossos deveres de forma estratégica em todos os processos da empresa, deste a concepção do produto, fabricação e descarte final. A realização de projetos de produtos que provoquem o mínimo possível de impacto ambiental.
Em que nível de preocupação com a Gestão Ambiental você acredita que a empresa se encaixa? (nulo, baixo, médio, alto, muito alto)?	Nível médio de preocupação.	Acredito que para o nosso tipo de negócio, nosso nível de preocupação com a gestão ambiental é alto. Muitas empresas apresentam processos produtivos com alto impacto ambiental e não possuem uma área ambiental formada por tantos membros como a nossa.	Alto, temos um sistema de gestão sólido e de muitos anos.
Como se dá a relação da evolução da área de Gestão Ambiental com o crescimento da consciência ambiental por parte das áreas da organização e de seus colaboradores?	Na implantação do SSMA e de algumas iniciativas ambientais, a conscientização ambiental era alta. Hoje o nível de participação e conscientização por parte dos funcionários é baixa.	A consciência ambiental acontece de forma mais específica entre os membros da área ambiental. Acredito que ainda não seja algo disseminado em toda a organização.	São vários treinamentos e ações de melhoria no nosso processo para que todos tenham a conscientização da importância de preservação do meio ambiente. Sempre enfatizando que se não fizermos a nossa parte as próximas gerações serão prejudicadas.
Quais as principais atividades da área de Gestão Ambiental?	Coleta seletiva, reaproveitamento de resíduos metálicos, descarte adequado de óleo, envio de resíduos a centrais de destinação.	Reflorestamento, plantio de eucaliptos para proteção das granjas, tratamento de água e efluentes, coleta seletiva.	Treinamentos e conscientização, análise de aspectos de impactos ambientais, adoção de sistemas de reciclagem de resíduos sólidos, coleta seletiva, estação de tratamento de água.
Com quais áreas da empresa a Gestão Ambiental interage?	Apenas com a fábrica. A Diretoria se envolve minimamente.	Com a área de produção e com a área de recursos humanos quando é necessária a realização de algum treinamento nas divisões ou para contratação de novos funcionários.	Com todas as áreas, mas enfatizo as áreas de engenharias e RH.
Qual o nível de participação da	Nenhuma participação.	Eu participo de reuniões gerais	Há uma Comitê de Gestão com a

área ambiental nas reuniões de definição de objetivos?		com os gerentes divisionais, mas tratamos de questões gerais do negócio e não de assuntos ambientais em todas as reuniões.	participação do presidente e de todos os colaboradores e o Comitê Executivo em que são avaliados os resultados e definidos os próximos passos. Em ambos a área ambiental participa ativamente.
Quais os principais aspectos que motivam a Gestão Ambiental na empresa?	O principal motivo é atender as exigências da CETESB.	Em primeiro lugar, as exigências de normas legais. Em segundo lugar, atender as necessidades das divisões em relação a questões ambientais.	O aspecto legal é importante, pois quando temos um bom gerenciamento, estamos em conformidade com as leis. Mas gestão ambiental não é apenas isso, ela deve ser enxergada como uma estratégia na empresa.
São oferecidos treinamentos ambientais? Que programas de Recursos Humanos a área de Gestão Ambiental tem utilizado?	Não temos treinamentos ambientais, apenas de integração e utilização de EPIs. Apenas as práticas convencionais de recebimento de salários e benefícios.	Temos treinamentos legais que são destinados a todas as divisões de acordo com a necessidade de cada uma. O RH realiza a remuneração dos colaboradores, avaliações de desempenho e as atividades relacionadas a ela.	Temos treinamentos dos elementos corporativos que abrangem itens ambientais. São ministrados treinamentos, avaliações de desempenho, remuneração e eventos.
Quais os principais projetos de Gestão Ambiental realizados atualmente? Quais os planos para o futuro?	Os principais projetos que temos atualmente são de pontos de eliminação de lixo, descarte correto de diferentes tipos de resíduos com uma estação de tratamento e colocamos filtro nas saídas de ar. Os planos são de manter esses projetos, pois tem sido positivo para a empresa.	Como dito anteriormente, temos projetos de reflorestamento e uma grande preocupação em proteger com árvores nossas granjas, pois elas são a fonte de todo o trabalho da empresa. O principal plano é de adequar nosso sistema de captação da rede de água para reaproveitamento no processo produtivo.	Nosso principal projeto atualmente é de utilização do lubrificante “food grade” em nossa fábrica. Temos também torneiras com sensores em todas as áreas, coleta seletiva e o projeto pomar. O plano é de buscar sempre a melhoria contínua em nossas atividades.

Fonte: própria autora

APÊNDICE 6 - Quadro 7 – Síntese das entrevistas relacionadas à identificação dos estágios evolutivos da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A área de Recursos Humanos é formada por quantos membros? Qual o cargo de cada um?	Temos 3 pessoas no RH. Um coordenador, uma assistente e um técnico de segurança.	Nossa unidade regional é composta por 32 pessoas. Eu sou o Supervisor de Recursos Humanos e abaixo de mim, temos um grupo de analistas de Recursos Humanos, Auxiliares Administrativos, Médico do Trabalho, Técnico do Segurança do Trabalho, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Técnica e Enfermeira do Trabalho e Psicóloga.	8 membros, considerando também Segurança do Trabalho, sendo: 1 Diretor RH, 1 Gerente RH, 1 Analista de RH, 2 Analistas de Pessoal, 1 Analista de Benefícios e 2 Técnicos de Segurança.
Comente sobre a estruturação da área de Recursos Humanos.	Na época de fundação da empresa, havia uma pessoa responsável pelo Departamento Pessoal (DP). Hoje o principal foco continua sendo o DP, mas como Coordenador, busco trazer um caráter de gestão de pessoas para a área.	Já havia a área de recursos humanos responsável por realizar as atividades operacionais do Departamento Pessoal. Com o crescimento da empresa, passando de 3000 para 7000 funcionários, foi necessária uma reestruturação da área de RH para atender todas as divisões.	A área está estruturada visando atender às demandas legais, de desenvolvimento profissional e manutenção de um ambiente de trabalho saudável em todos os aspectos.
Quais atividades estão sob responsabilidade dessa área?	Segurança do trabalho, portaria, restaurante, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento e encargos sociais.	A área de RH é responsável pelas seguintes atividades: Departamento Pessoal, Departamento Jurídico, Remuneração e Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e SESMT.	Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Administração de Pessoal, Segurança e Medicina do Trabalho, Restaurante e Infraestrutura.
Na visão de Recursos Humanos, em que nível de preocupação com a Gestão Ambiental você acredita que a empresa se encaixa? (Nulo, baixo, médio, alto, muito alto)?	Acredito que nível médio.	Acredito que o nível de preocupação da empresa com a Gestão Ambiental seja alto.	Muito alto.
Como você descreveria o nível de interação entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental nesta empresa?	Por estarmos na mesma sala, conversamos abertamente. Mas não temos grandes projetos em comum, a interação é apenas operacional.	A interação entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental ocorre em caráter operacional. Não há uma interação estratégica entre essas duas áreas.	Extremamente sinérgico, principalmente pelo fato de ambas as áreas estarem sob a mesma gestão (Gerência).
São promovidos debates e/ou eventos sobre problemáticas ambientais?	Não promovemos esse tipo de atividade.	Não promovemos debates e/ou eventos sobre problemáticas ambientais. Nós possuímos reuniões gerais mensalmente, porém para tratar de assuntos do	Sim, há uma área corporativa de Responsabilidade Social, que promove vários fóruns de debate e ações sobre o meio

		negócio e não de questões ambientais.	ambiente.
São formadas equipes com membros das várias áreas da empresa para o tratamento e solução de problemas ambientais?	Não.	Não. Não há envolvimento estratégico da área ambiental com as demais áreas.	Sim.
São oferecidos treinamentos ambientais? Quais outros programas de Recursos Humanos têm sido utilizados?	Não. Realizamos apenas nossas atividades operacionais.	Por não possuímos certificação ambiental, não temos uma constância de treinamentos. Porém, oferecemos um treinamento de integração aos novos colaboradores que são contratadas para atuarem na área ambiental e oferecemos um treinamento que é exigido por lei.	Sim, dentro da área de Segurança do Trabalho, a questão ambiental está sempre em foco, sendo promovidos vários treinamentos relacionados ao tema, assim como todas as áreas da empresa, não só o RH. Muitos programas sociais desenvolvidos pela empresa têm como objetivo enfatizar a responsabilidade ambiental de todos.
Cite um projeto de Gestão Ambiental conduzido nesta empresa que possa representar uma integração entre as áreas de Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos.	O RH esteve junto com o responsável pela área ambiental para a renovação da matrícula do CETESB.	Não há projetos específicos de Gestão Ambiental que estejam diretamente integrados à área de Recursos Humanos.	Em 2013 foi lançado o 'Projeto Pomar'. A empresa disponibilizou 60 mudas de árvores frutíferas para que os empregados pudessem plantar em uma área dentro das dependências da empresa
Você acredita que as atividades de Gestão de Recursos Humanos da empresa estão atendendo as necessidades da Gestão Ambiental? Percebe alguma carência?	Sim, pois não são necessidades tão grandes.	Operacionalmente acredito que sim, assim como a área de RH atende às demais.	Sim, a atenção e os investimentos que a empresa dedica às questões ambientais deixam clara a importância que ela dá ao tema.

Fonte: própria autora

APÊNDICE 7 - Quadro 8 – Síntese das entrevistas relacionadas à identificação das configurações organizacionais das empresas pesquisadas

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Qual a origem do controle de capital da empresa? Nacional privado, nacional estatal ou internacional?	Nacional privado	Nacional privado	Internacional
Caracterização da empresa	Matriz do Grupo Empresarial	Divisão Regional	Unidade Brasil
Ano de fundação	1962	Matriz: 1985 Unidade de Itirapina: 2002	Nos EUA há mais de 100 anos Em Araraquara: 1978
Número de funcionários da empresa	150	9327	3100
Número de funcionários do grupo	150	370	300
Quais são os principais produtos e serviços oferecidos?	Máquinas de corte e solda e termoformadoras para fabricação de embalagens descartáveis e peças para reposição.	A principal atividade da nossa unidade regional se baseia na produção e comercialização de ovos férteis e filhotes de aves caipiras.	Nós fabricamos máquinas para o processamento de citrus, tomates, frutas e vegetais, e congelamento, esterilização e refrigeração de produtos alimentícios.
Qual o público – alvo da empresa?	Empresas que fabricam embalagens descartáveis – Mercado B2B	Empresas do agronegócio, supermercados, produtores rurais e consumidores finais que apresentem natureza jurídica.	Empresas do ramo alimentício - Mercado B2B.
Descreva brevemente as principais etapas do processo de produção.	Usinagem, caldeiraria, montagem elétrica e montagem mecânica das máquinas.	Compra de galinhas na fonte genética e alocação nas granjas para produção dos ovos. Parte desses ovos são comercializados e outra parte é destinada aos incubatórios para se tornarem filhotes de galinhas e serem comercializados posteriormente.	Após o fechamento do projeto com o cliente, as equipes são formadas para construção dos desenhos e diretrizes do produto. Os desenhos são passados para a fábrica e o produto final é entregue ao cliente.
Descreva brevemente a estrutura hierárquica da organização.	Temos os donos da empresa (3 irmãos e mais um sócio), os gerentes e seus departamentos. Nosso administrativo é bastante enxuto, com apenas 20 colaboradores. Todo o restante dos	A empresa é composta pelos donos (pai e filhos), supervisores regionais, gerentes locais, engenheiros, analistas e auxiliares.	Temos o presidente da empresa, diretores, gerentes, engenheiros, analistas, auxiliares e estagiários. Na fábrica temos o

	colaboradores está alocado na fábrica.		gerente da fábrica, líderes dos setores e os operários.
Quais são os meios utilizados para o controle do trabalho e das atividades dos funcionários?	Nós utilizamos o ponto eletrônico e distribuímos tarefas aos funcionários e supervisionamos os resultados.	Nós temos principalmente indicadores de desempenho. Possuímos reuniões de levantamento de metas e a Matriz monitora e acompanha os resultados de cada divisão. Como unidade regional, precisamos reportar esses resultados à matriz.	Temos indicadores de desempenho e de horas de produção da fábrica. E também feedbacks são dados nas reuniões de produção e quando finalizamos um projeto.
Descreva brevemente o histórico de evolução da estrutura da empresa. Cite os pontos fortes da forma com que a empresa está estruturada atualmente.	A empresa trabalhava com uma estrutura bastante informal no início, mas hoje já temos uma estrutura mais organizada com a divisão de departamentos e cargos. Acredito que temos tarefas bem divididas entre os departamentos e todos conhecem bem suas atividades por termos baixa rotatividade.	Em 1985 tivemos a fundação da matriz na cidade de Cascavel-PR e foram iniciadas as atividades de produção de ovos férteis e pintinhos. A parceria com outra empresa foi o ponto chave o nosso crescimento. Foram abertas então com o passar dos anos 11 filiais espalhadas por 6 estados do Brasil. Acredito que um ponto forte é a padronização que existe entre as filiais. A Matriz define algumas estratégias e buscamos padronizar entre as filiais de acordo com a realidade de cada uma.	A empresa foi fundada nos Estados Unidos e se instalou em Araraquara em 1978. Temos diversos departamentos e formamos equipes para o desenvolvimento dos projetos. Temos um grande leque de produtos, o que permite que consigamos fechar vários projetos. Dependemos deles para o sucesso da empresa.
Você enxerga algum ponto fraco nessa forma de estrutura?	O ponto fraco é que algumas vezes alguns procedimentos saem do padrão que estabelecemos, mesmo tendo a tarefa bem especificada. Isso traz prejuízos à empresa.	Do mesmo modo que a padronização é um ponto forte, ela se torna também um ponto fraco algumas vezes. Temos que seguir o que é definido pela Matriz. Enfrentamos também em alguns momentos uma lentidão decisória, já que é necessário nos remetermos à Matriz quando precisamos tomar uma decisão de maior peso estratégico.	Durante a execução dos projetos, a informação muitas vezes vem de forma fragmentada por passar por várias pessoas da equipe. Isso atrasa o andamento do nosso trabalho.
Como é a comunicação com a cúpula estratégica? Quais são os principais elementos que compõem a estratégia da empresa?	Os canais de comunicação estabelecidos são diretos, pessoais ou por meio de reuniões. As	Temos uma comunicação flexível com a Matriz, mas é necessário respeitarmos a hierarquia existente entre ela e suas filiais. Temos um contato direto com a Matriz.	Com os gerentes e membros do projeto, a comunicação é totalmente livre.

	decisões são tomadas pelos donos e são eles que dão a resposta final. Nos baseamos em redução de custos e desenvolvimento dos profissionais.		Não há regras em relação a isso. Eles são bastante ocupados, mas acessíveis.
Cite as prioridades da empresa em relação à gestão ambiental.	Descarte adequado de resíduos e respeito às exigências da CETESB.	Precisamos criar um tratamento de água, para que ela possa ser reutilizada em nosso sistema produtivo e esse tem sido nosso maior projeto de gestão ambiental.	Continuar trabalhando com elementos da ISO 14001 para posterior adoção da certificação e melhorar continuamente nossos processos.
Cite as prioridades da empresa em relação à gestão de recursos humanos.	Desempenho, atender as necessidades dos colaboradores e parceria nos negócios.	A prioridade da área de Recursos Humanos se baseia então em manter suas atividades operacionais de forma eficaz e eficiente atendendo aos prazos determinados.	Manter o desempenho da nossa equipe, pois ela tem atendido as necessidades da empresa.

Fonte: própria autora