

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E INTEGRAÇÃO: O CASO CARGILL AGRÍCOLA S/A - COMPLEXO INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA – MG

Valdir Machado Valadão Júnior

Doutor

Professor Adjunto

valdirjr@ufu.br

Avenida João Naves de Ávila, 2160, Bloco F, Sala 1F216, Campus Santa Mônica, cep: 38.400-902,

Uberlândia/MG

(34) 3239-4525 e (34) 3236-7515

Anna Carolina Moreira de Oliveira

Mestre

Professor Celetista

a-carolina@uol.com.br

Rua Orinocos, 155, Jardim Panorama, cep: 35.162-102, Ipatinga/MG

(31) 3826-7472

RESUMO

As demandas por um convívio harmonioso com a natureza tem se intensificado a cada dia. No caso das organizações, tais demandas têm sido respondidas por meio das ações de responsabilidade socioambiental. A fim de tentar entender essa questão, o objetivo deste trabalho foi verificar se a gestão socioambiental é um valor para a Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia. A pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso com múltiplas fontes de evidências e os dados foram analisados por intermédio de técnicas qualitativas e quantitativas. Os resultados evidenciaram que tais questões na Cargill ainda se encontram no nível dos artefatos culturais. A Empresa possui práticas de gestão socioambiental consistentes, porém, ainda não plenamente compartilhadas.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade socioambiental, Integração organizacional, Valor organizacional.

ABSTRACT

Demands for a more harmonious relationship with nature have increased each day. In the case of organizations, these demands have been met through socio-environmental responsibility actions. Seeking to understand this issue, this work aims to verify whether social-environmental management is considered a value at Cargill Agrícola S/A - Industrial Unit of Uberlândia. It is a case study with multiple sources of evidence, and the data were analyzed using quantitative and qualitative techniques. The results revealed that these issues at Cargill are still viewed at the level of cultural artifact. The Company has consistent socio-environmental management practices, however, these are not yet fully shared.

KEY WORDS: Socio-environmental responsibility, Organizational integration, Organizational value

Las demandas por una convivencia armoniosa con la naturaleza se han intensificado diariamente. En el caso de las organizaciones, tales demandas han sido respondidas por medio de las acciones de responsabilidad socioambiental. A fin de intentar entender esa cuestión, el objetivo de este trabajo fue verificar si la gestión socioambiental es un valor para la Cargill Agrícola S/A - Complejo Industrial de Uberlândia. La investigación se caracteriza por un estudio de caso con múltiples fuentes de evidencia y los datos fueron analizados por intermedio de técnicas cualitativas y cuantitativas. Los resultados evidenciaron que tales cuestiones en la Cargill aún se encuentran en el nivel de los artefactos culturales. La Empresa posee prácticas de gestión socioambiental consistentes, aunque todavía no plenamente compartidas.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad socioambiental, Integración organizacional, Valor organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A gestão ambiental é um tema que tem sido bastante difundido nos meios de comunicação, nos encontros científicos e na comunidade empresarial. Isso porque, constatou-se uma crescente e intensiva degradação dos recursos naturais, o que tem contribuído para o aumento das pressões ambientais.

Como um desdobramento disso, a sociedade, juntamente com os órgãos ambientais reguladores, passou a exigir principalmente das indústrias, adoção de melhores práticas para o controle da degradação ambiental. Tal exigência, somada às dificuldades que as indústrias passaram a enfrentar, com legislações, por exemplo, incentivou-as a fazer algo pelo meio ambiente.

No entanto, esse conjunto de mudanças não ocorre de forma tranquila, ao mesmo tempo em que as empresas reconhecem a necessidade de conservar o ambiente, elas também vem nessas ações aumento nos custos e redução de lucros, ou seja, pensar as questões ambientais em nível organizacional implica mudar a visão dos dirigentes e, conseqüentemente, de todos os membros da organização.

Assim, é possível pensar em integração organizacional. Essa abordagem é uma dentre as três abordagens resultantes de um levantamento feito por Martin (2002). Nele a autora agrupou os estudos publicados sobre Cultura Organizacional em três perspectivas.

Este trabalho busca contribuir para ampliar as discussões já existentes (MANCINI et al, 2003; RUSSI DE DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006) que trazem a responsabilidade socioambiental como valor organizacional. Assim, a pergunta de pesquisa que o orienta é: Como se dão as práticas de gestão ambiental realizadas na Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia – MG, e qual a importância atribuída pelo público interno a essas práticas?

O estudo procura demonstrar que a gestão ambiental, sendo uma das práticas de responsabilidade social, só existirá, de fato, em uma organização, à medida que seus valores forem incorporados pelos funcionários e se tornarem uma forma de integração entre o público interno e a organização.

Além da introdução, o artigo foi estruturado em mais quatro partes. Na sequência encontra-se o referencial teórico que deu sustentação às análises, na terceira e quarta partes estão os aspectos metodológicos que nortearam o trabalho e a apresentação e análise dos dados, por fim, no último tópico apresenta-se a resposta ao problema de pesquisa e alguns limites do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Serão revisados alguns conceitos necessários ao entendimento e análise da problemática deste estudo. Não é objetivo esgotar os assuntos, mas mostrar as bases sobre as quais o presente trabalho foi construído.

Vale também destacar que até a década de 1990 as noções de gestão social e ambiental eram tratadas na literatura separadamente, mas que a partir dos anos 2000 os conceitos se encontram

conforme Nascimento (2007). Assim, neste referencial teórico foi preservada a grafia original dos textos pesquisados, mas entendem que os dois conceitos se intercambiam, são imbricados conforme propõe o autor supracitado.

2.1 CONTEXTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, AMBIENTAL E SOCIOAMBIENTAL

É importante ressaltar que o conceito de responsabilidade social ainda não se encontra consolidado. É um tema que vem despertando muito interesse no meio acadêmico e empresarial, representando, hoje, um conjunto de princípios reguladores das práticas e políticas institucionais.

Para Vasconcelos e Menezes (2002), as ações de responsabilidade social são uma maneira de agregar valor à imagem institucional, levando as empresas a repensarem seus modelos gerenciais, competências e habilidades, direcionando suas práticas para novos formatos de relacionamentos com seus públicos internos e externos.

Foi a partir da década de 1970 que se ampliaram as discussões sobre o relacionamento empresa-governo-comunidade diante do aumento da crise social e ambiental. A acelerada expansão da industrialização e a consequente mudança nos padrões de consumo Pós Segunda Guerra contribuíram para a elevação da concentração de renda e para um indesejável impacto ambiental e social, e que, na maioria das vezes, não era nem assumido nem evitado pelas empresas (SAMPSON, 1996; THOROW, 1998).

Apesar de essas discussões estarem presentes no universo empresarial, foi nos idos de 1990 que a maior parte das organizações se reorganizará, revendo seus conceitos e suas práticas, para que pudessem enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo e, ao mesmo tempo, atender às crescentes demandas da sociedade.

Nesse contexto, as empresas passaram a investir na qualidade do relacionamento cotidiano que estabeleciam com seus diversos públicos e a participar de um esforço conjunto de desenvolvimento social e ambiental, aliado ao econômico.

Carroll (1979, 1991) fez uma revisão histórica ao tema e propôs uma definição, em quatro partes, da Responsabilidade Social Corporativa, a saber: econômica, legal, ética e discricionária. Nesta definição, em forma de pirâmide, as responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude e representam os vários níveis de obrigações das empresas com todos os seus *stakeholders*.

Apesar da vasta literatura sobre responsabilidade social, diante do exposto, é possível observar que este conceito e a forma como se traduz em ações sociais empresariais passam por modificações. Inicialmente, a visão limitava-se ao cumprimento das obrigações sociais, fundamentadas em critérios puramente econômicos. Porém outras visões começaram a ser incorporadas, tal como a aprovação social, que enxerga a empresa como membro da sociedade, responsável pela satisfação de obrigações legais, sociais e ambientais (MELO NETO; FROES, 2001; AMANTINO-DE-ANDRADE; MENDONÇA, 2002; NASCIMENTO, 2007).

É por tudo isso que as empresas têm enfrentado um dilema no que diz respeito à necessidade de estabelecer definitivamente um lugar para a responsabilidade social em seus pensamentos estratégicos e chegar a um acordo sobre como mensurar seu desempenho social e ambiental. Tal necessidade de mensuração justifica-se pela mudança do foco da interação da iniciativa privada com as comunidades onde atuam, de caridade ou filantropia, para projetos de responsabilidade socioambiental decorrentes de estratégias de sustentabilidade de longo prazo, inclusive, prevendo os efeitos da atividade empresarial (PAULO, 2005).

SHRIVASTAVA (1995) propôs um modelo de gestão baseado em valores egocêntricos em contraposição aos antropocêntricos que sempre dominaram a administração. Na visão deste autor haveria, já naquela época, a necessidade de pensar a sustentabilidade e a qualidade de vida como meta orientadora, a eficiência ambiental e a harmonia com a natureza, entender a finitude dos recursos físicos, eliminar e gerir a poluição, entre outras ações.

Mas chegar a esse nível, no contexto nacional, não é tarefa fácil porque as primeiras indústrias brasileiras foram instaladas em uma época em que os problemas ambientais tinham pouca expressão.

O processo de industrialização implementado causou o agravamento dos problemas ambientais e cada uma das indústrias, de acordo com seu grau de conscientização a respeito da questão ambiental, respondeu de uma forma a este desafio (DONAIRE, 1994; ASHLEY, 2005).

Conforme apontam Rohrich e Cunha (2004) e Oliveira e Machado (2009) existem diferentes taxonomias internacionais para analisar os estágios da gestão ambiental, no entanto, um consenso entre os autores é a proposta de Hunt e Auster (1990). Nela são apontados cinco estágios na gestão ambiental que iniciam com ausência de iniciativas neste sentido ou por programas de ação limitada e chegam, no último estágio, a uma visão que integra toda a organização ao tema.

Compartilhando o mesmo direcionamento dois autores nacionais (DONAIRE, 1994; BARBIERI, 2004) descrevem algumas fases para a gestão ambiental: a primeira ação das empresas, neste sentido, caracterizou-se pela instalação de equipamentos de controle da poluição nas saídas, mantendo a estrutura produtiva existente; adiante, o controle ambiental é integrado aos processos produtivos, o princípio básico passa a ser a prevenção da poluição, envolvendo a escolha das matérias-primas, o desenvolvimento de novos processos e produtos, o reaproveitamento da energia, a reciclagem de resíduos e a relação com o meio ambiente; por fim, verifica-se a integração do controle ambiental à gestão administrativa e é somente nesse contexto que a preocupação com o meio ambiente torna-se um valor para a empresa.

Outro exemplo de estudo que compartilha a mesma orientação de Hunt e Auster (1990) a partir da realidade nacional é o levantamento de Rohrich e Cunha (2004), nele os autores propõem uma classificação para as ações ambientais das empresas que se dividem em três grupos: o controle, o preventivo e o proativo, as evidências apontavam que no último nível se encontram as empresas que “[...] têm como diferencial a análise dos possíveis impactos sociais de suas atividades e a divulgação de suas práticas na comunidade [...] analisam o processo de decisão de compra dos consumidores e as possíveis influências dos atributos ambientais” (ROHRICH; CUNHA, 2004 p. 95),

Em todos os estudos apresentados anteriormente parece existir uma relação entre o último estágio a disseminação de políticas ambientais e/ou sociais por toda a organização. Portanto, torna-se relevante estudar a integração da gestão ambiental à responsabilidade social das empresas conforme propõe Nascimento (2007) e se posicionar em relação ao conceito de gestão ambiental que para o presente trabalho são “[...] as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que elas surjam” (BARBIERI, 2004, p 19-20).

Além das taxonomias vale destacar, para este estudo, duas análises que aglutinam os estudos ao tema em perspectivas, a primeira internacional (EGRI; PINFIELD, 1998) e a segunda nacional (BARBIERI, 2004).

Egri e Pinfield (1998) apresentam três perspectivas que associam os valores ecológicos aos humanos em relação às realidades política, social e econômica, são eles: “paradigma social dominante”, “ambientalismo radical” e “ambientalismo renovado”.

A primeira perspectiva retrata uma adesão aos princípios e objetivos neoclássicos (crescimento econômico e lucro), onde os fatores naturais são tratados como externalidades; a segunda perspectiva, apresenta uma visão da sociedade humana baseada nos princípios ecológicos do equilíbrio da natureza, da diversidade e dos limites finitos; a terceira perspectiva, se configura entre as duas perspectivas anteriores. Representa uma modificação de valores antropocêntricos a fim de incluir valores biocêntricos (EGRI; PINFIELD, 1998).

Já Barbieri (2004) pondera que dependendo de como a empresa atua em relação aos problemas ambientais decorrentes das suas atividades, ela pode desenvolver três diferentes abordagens, a saber: controle da poluição, prevenção da poluição e abordagem estratégica.

A primeira abordagem tem como meta atender às exigências estabelecidas nos instrumentos de comando e de controle, às quais a empresa está sujeita, e às pressões da comunidade; na segunda as empresas procuram atuar sobre os produtos e os processos para prevenir a geração de poluição, empreendendo ações com vistas a uma produção mais eficiente e, portanto, poupadora de materiais e energia; por fim, para a terceira concepção os problemas ambientais devem ser tratados como uma das questões estratégicas da empresa e, dessa forma, relacionadas com a busca de uma situação vantajosa no seu negócio atual ou futuro (BARBIERI, 2004).

Neste contexto, é possível estabelecer uma associação entre as perspectivas anteriores (EGRI; PINFIELD, 1998) e as abordagens de Barbieri (2004) na seguinte ordem:

“Paradigma social dominante” - controle da poluição e prevenção da poluição: Na perspectiva do “paradigma social dominante” os problemas ambientais observáveis podem ser facilmente resolvidos por meio do progresso científico e tecnológico. Assim, assemelha-se à abordagem de controle da poluição, proposta por Barbieri (2004), já que esta se caracteriza pelo estabelecimento de práticas para impedir os efeitos decorrentes da poluição gerada por um dado processo produtivo, sem alterar, significativamente, os processos e os produtos que as produziram. Quanto à prevenção da poluição, o que se estabelece é que, segundo essa abordagem, a empresa procura atuar prevenindo a geração da poluição, empreendendo ações visando a uma produção mais eficiente e, por consequência, poupando matérias primas e energia em diferentes fases do processo de produção e comercialização, o que é conseguido, principalmente, por meio de inovações científicas e tecnológicas.

b) “Ambientalismo renovado” - prevenção da poluição e abordagem estratégica: O “ambientalismo renovado” pensa a possibilidade objetiva da mudança, porém sem estabelecer ruptura, refletindo sobre as contradições existentes no modelo atual, na ideia de responsabilidade social. Sendo assim, representa uma modificação de valores, passando a privilegiar a vida e não mais o homem. Tem a tecnologia como o veículo para o progresso científico e econômico, bem como o meio para detectar os riscos ambientais que ameaçam a sobrevivência humana. É por tudo isso que se assemelha à abordagem de prevenção da poluição, proposta por Barbieri (2004), já que esta requer mudanças em processos produtivos e produtos com o intuito de reduzir ou eliminar rejeitos antes que eles sejam produzidos e lançados ao meio ambiente. No que diz respeito à abordagem estratégica, a semelhança se dá pelo fato de que a empresa necessita se posicionar, além do controle e da preservação da poluição, o que requer uma nova postura. A partir de então, procurará aproveitar oportunidades mercadológicas e neutralizar ameaças decorrentes de questões ambientais existentes ou que poderão ocorrer no futuro. Tal postura se tornará importante, ao passo em que houver mudança de valores, aumentando o interesse da opinião pública e dos demais interessados sobre as questões ambientais.

Portanto, a gestão ambiental parece estar sendo construída, mas espera-se que ela se torne um valor organizacional, ou melhor, que ela seja significativa organizacionalmente. Por isso, o presente trabalho procura mostrar que a temática ambiental só será incorporada, plenamente, às organizações, quando for considerada também uma questão cultural, uma vez que a responsabilidade socioambiental exige mudança nos valores e, por conseguinte, na cultura organizacional.

2.2 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL COMO VALOR ORGANIZACIONAL

Segundo Dias (2006) a cultura ambiental constitui um aspecto da cultura organizacional, ou seja, a “cultura ambiental” é um conjunto de comportamentos sociais, fundamentados no valor Meio Ambiente, que se constitui em um sistema de significados e de símbolos coletivos, segundo os quais, os funcionários de determinada empresa interpretam suas exigências e orientam suas ações referentes ao meio ambiente. Relata, ainda, que o isolamento da ação ambiental numa área específica da empresa, não contribui para a formação de uma consciência ambiental coletiva, que só pode ser obtidas por meio de ações socioambientais orientadas e desenvolvidas em conjunto com os membros da organização.

Nessa mesma perspectiva, Layrargues (2000) afirmou que a temática ambiental só será incorporada à organização quando for considerada também uma questão cultural, tanto no nível operacional quanto no gerencial, o que justifica, mais uma vez, o presente trabalho.

Outros estudiosos (Sortoretto e Fossá, 2002) afirmam também que as organizações atuais dependem muito mais da capacidade intelectual do que da capacidade física de seus colaboradores e que o engajamento deles é fundamental para o sucesso da organização.

Dias (2006) completa essa ideia afirmando que, à medida que a proposta de sustentabilidade se apresentar como contraditória, confusa e não se instaurar no plano da cultura da organização, o que se observará será a manutenção ou a criação de um discurso “verde” que é vazio ou incoerente com as forças de poder que permeiam as organizações.

Estudos de cultura nas organizações não são recentes na literatura da gestão. Trabalhos como o de Freitas (1991) e o de Carrieri (2002) podem ser apontados como exemplos de estudos que realizam uma análise do estado da arte em relação ao tema no Brasil. No entanto, apesar da diversidade e múltiplas perspectivas de análise, de acordo com Martin (2002), as discussões sobre cultura podem ser divididas em três abordagens: integração, diferenciação e fragmentação.

Para melhor entendimento do tema proposto, neste estudo, é dada ênfase à ideia de integração (PETTIGREW, 1979; ALTMAN; BARUCH, 1998), porque esta abrange aspectos que são compartilhados pelos membros da organização, ou seja, os valores transmitidos e compartilhados pelo público interno e expressos como verdade entre eles no que diz respeito aos aspectos ambientais. Antes, porém, é importante ressaltar que, em nenhum momento, foi ignorada a proposta de Martin (2002) de que os pesquisadores usem simultaneamente as três abordagens à cultura organizacional.

A abordagem de integração, conforme Martin (2002) está ligada a um discurso gerencial que dá ênfase à associação entre o sucesso de uma organização e sua cultura. Tem seu foco no que é compartilhado por todos ou quase todos os membros da organização e tem por fundamento promover um ambiente que permita melhor desempenho de comportamentos considerados adequados pela direção. De fato, essa abordagem é uma manifestação de como os administradores podem adaptar a temática da cultura às suas necessidades.

Freitas (1991) ao discutir o processo de desenvolvimento, manutenção e identificação da cultura, aponta como principais influenciadores à cultura, no sentido da integração: os fundadores e os líderes, as políticas de recursos humanos e o planejamento estratégico.

Schein (2004) acentua que, cultura e liderança não podem ser compreendidas separadamente. Isso porque numa mesma empresa, em diferentes unidades de negócio ou departamentos, os funcionários podem incorporar, de maneiras distintas, os valores organizacionais. Para este autor, a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem grupal e se refere aos valores mais compartilhados, o que pode ser parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Assim, entender o conceito de cultura pela perspectiva da integração implica considerá-la como a composição de símbolos e valores compartilhados.

Aquele autor afirma ainda que a cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis – artefatos, valores e pressupostos. Os artefatos correspondem aos elementos simbólicos visíveis e são ilustrados pelas políticas, os procedimentos administrativos e comportamentos, normalmente, são explicitados pelo grupo dirigente. Esses elementos da cultura são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. Quando os artefatos são compartilhados tornam-se valores organizacionais. (SCHEIN, 2004)

Quanto aos valores, em um primeiro momento e de forma simplificada, poderão ser entendidos como aqueles aspectos que o indivíduo considera relevantes e que são componentes importantes da cultura organizacional. Segundo Schein (2004), valores organizacionais expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações; mas as razões subjacentes ao seu comportamento, os pressupostos, permanecem escondidas ou inconscientes, eles são o núcleo da cultura, as verdades inquestionáveis. Assim, nem todo o artefato apresentado na forma de política e procedimentos pelo grupo de gestores torna-se um valor ou pressuposto organizacional, principalmente se esses artefatos não forem compartilhados entre os membros como uma verdade.

Diante do exposto, faz-se relevante o estudo dos valores, uma vez que a gestão ambiental parece só ter espaço para ser implementada como uma ação de responsabilidade socioambiental, quando essas ações tornam-se importantes e alinham-se aos valores compartilhados pelo público interno das organizações.

Isso já foi mencionado por Coelho (2005) ao afirmar que a empresa socialmente responsável em relação ao seu público interno é aquela que incentiva o envolvimento de seus empregados na solução dos seus problemas, favorecendo o desenvolvimento de ambos.

Resumindo, o referencial teórico aqui exposto tem por objetivo familiarizar o leitor com o tema de pesquisa, proporcionando melhor entendimento acerca dos principais conceitos e teorias necessários à compreensão e análise da problemática deste estudo.

3 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos, o presente trabalho é caracterizado por descritivo, já que os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interferisse sobre eles e, quanto ao procedimento de coleta de informações, classifica-se como um estudo de caso, pois foi selecionado um objeto de pesquisa restrito.

Com base em Yin (2001), questões de “como” e “por que” estimulam o uso de estudo de caso como o procedimento para a investigação pretendida neste estudo. O método, conforme descrito pelo autor, ainda apresenta características como a não exigência de controle sobre eventos comportamentais e o foco primordial sobre acontecimentos contemporâneos. Todas essas premissas se aplicaram ao objetivo do presente estudo, pois é o histórico de como se dão as práticas de gestão ambiental realizadas numa organização e qual a importância atribuída pelo público interno a essas práticas que serão estudadas.

Quanto ao tipo de abordagem, esta pesquisa caracteriza-se por qualitativa e quantitativa. Minayo e Sanches (1993) relatam que ambas as abordagens são necessárias, ainda que, em muitas circunstâncias, sejam insuficientes para abarcar toda a realidade observada. Portanto, elas devem ser utilizadas, em tais condições, como complementares sempre que o planejamento e a investigação estejam em conformidade.

Os dados foram coletados em duas etapas de modo a se complementarem. Como fontes de dados secundários, primeira etapa da coleta, foram analisados documentos, tanto organizacionais quanto publicações em geral a respeito da Empresa e, ainda, relatórios, publicações e comunicados de órgãos que regulam ou representam seu setor de atuação. Esses dados foram a base para construção do roteiro de entrevistas semiestruturadas e do tópico guia.

Os dados primários, segunda etapa da coleta, foram obtidos mediante entrevistas semiestruturadas acompanhada de tópico guia com gestores (dirigentes do nível tático) e, entrevistas semiestruturadas com vinte por cento dos funcionários de cada uma das Unidades de Negócio da Empresa, a amostra foi não probabilística e por conveniência, no total foram entrevistados 103 funcionários da empresa. Como fonte adicional de dados primários, este estudo contou com a observação não-participante, foram realizadas quinze visitas à empresa durante os meses setembro a dezembro de 2006.

O instrumento usado para as entrevistas semiestruturadas foi composto por três partes: a primeira, continha dados de identificação e a hierarquização dos valores organizacionais obtidos na primeira parte da pesquisa; a segunda foi composta por questões que permitiam verificar se o entrevistado conhecia os projetos sociais e ambientais da empresa; na última parte explorava-se o nível de participação do entrevistado nestes projetos. Antes de o instrumento ser aplicado ele foi discutido por professores que pesquisam o tema e no grupo de estudos do Programa de Pós-Graduação que trabalha com o assunto.

Quanto à análise, os dados primários foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo clássica e, complementarmente, utilizou-se estatística descritiva para as respostas obtidas com as entrevistas semiestruturadas; já os dados secundários, por sua vez, foram analisados pela técnica de análise documental (BAUER; GASKELL, 2002).

Por fim, todos os dados coletados foram comparados e analisados por meio da triangulação dos dados que, de acordo com Triviños (1987), tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo. A triangulação de dados permitiu verificar critérios de coerência e consistência dos dados coletados, e a observância desses critérios tornou-se importante para assegurar a qualidade dos resultados obtidos durante o processo de análise subsidiada pela abordagem teórica utilizada.

A aplicação dessas diferentes técnicas além de contribuir para a contextualização do problema de pesquisa serve também como referência para a consolidação de uma visão mais profunda e ampliada da realidade estudada.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados com o propósito de identificar os projetos de responsabilidade socioambiental adotados pela organização; analisar suas práticas de gestão ambiental; identificar os valores organizacionais implícitos e explícitos na pesquisa documental; analisar os impactos que as ações ambientais geram, no sentido de integrar o público interno da Empresa, tendo em vista os valores organizacionais previamente identificados.

O Complexo Industrial da Cargill Agrícola S/A, em Uberlândia - MG, possui aproximadamente 550 (quinhentos e cinquenta) funcionários e opera com a filosofia de "qualidade em todo o processo de produção desde a aquisição de matérias primas até a colocação do produto final no mercado, com o intuito de atender às necessidades do cliente e fornecedor" (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2004).

4.1. A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: OS PROJETOS ORGANIZACIONAIS

O trecho de um documento, apresentado na sequência, ilustra o propósito organizacional de se aproximar da comunidade por meio das ações ambientais.

Quando falamos em convívio com a comunidade... É importante ressaltar que independente do produto, estamos em um processo de produção, e acidentes acontecem. Ao nos aproximarmos da comunidade, através de várias ações, e mostrarmos que tomamos os cuidados necessários não só na segurança do trabalho, como no controle ambiental, estaremos assumindo uma postura simpática junto à comunidade (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2004).

O parágrafo ainda mostra que para a Cargill Agrícola S/A é muito importante o relacionamento com a comunidade. A Empresa, na pessoa de seus gestores, acredita que quanto mais explicações proporcionarem referente à sua maneira de trabalhar, maior será o vínculo entre Empresa e comunidade. Para isso, além de programas corporativos, segundo o Relatório Anual da Cargill (2005), os funcionários são incentivados a se envolver em ações capazes de ajudar na melhoria das condições sociais das localidades onde moram e trabalham.

Com o propósito de dar continuidade às atividades sociais da Empresa foi criada, em 1973, a Fundação Cargill, tendo em vista as necessidades das diversas comunidades onde a Cargill está presente. Em Uberlândia, a Fundação desenvolve atividades sociais que representam, hoje, algumas de suas principais ações. São elas: Programa Fura-Bolo e Programa de Grão em Grão.

Além dos programas da Fundação Cargill, o Complexo Industrial de Uberlândia conta com algumas ações de responsabilidade social e ambiental, próprias (Amigo Fiel, Projeto Rebusca, Voluntariado, Semana Ambiental e Coleta Seletiva).

A Fundação Cargill também realiza ações pontuais, com objetivo de resolver problemas imediatos das comunidades onde atua. As ações envolvem doação de computadores e cestas básicas; participação e estruturação de feiras e eventos solidários, beneficiando instituições assistenciais que trabalham com crianças, jovens e idosos em níveis regional, estadual e nacional; doações de óleo e amido de milho para organizações de Terceiro Setor de Uberlândia e Campanha Natal sem Fome. Oferece, ainda, apoio a iniciativas promovidas por organizações e entidades do Terceiro Setor.

A divulgação dos programas da Empresa acontece por meio de jornais de parede, revistas internas, e-mail interno, participações dos funcionários em treinamentos mensais e fixação de cartazes. Além disso, a Empresa conta com o "Jornal Fundação Cargill", que é uma publicação criada com a missão de divulgar todas as ações e atividades da Empresa, além de artigos e entrevistas com educadores e representantes do Terceiro Setor.

A partir das constatações acima é possível afirmar que a Empresa possui um conjunto de projetos que possuem como finalidade a responsabilidade social empresarial, no entanto esta política não foi reconhecida nas entrevistas com os funcionários, nelas, apesar de setenta e oito por cento deles afirmaram conhecer algum projeto de responsabilidade socioambiental da Empresa, somente nove por cento deles participam ou já participaram de algum projeto, ou seja, as ações são divulgadas, mas a participação dos funcionários nelas ainda é pequena.

4.2 A GESTÃO AMBIENTAL E AS METAS AMBIENTAIS: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A Cargill Agrícola S/A possui um Plano de Controle Ambiental, um Programa de Tratamento dos Resíduos Sólidos, controle da poluição atmosférica, tratamento de esgotos sanitários, uma Estação de Tratamento de Efluentes, todas essas ações, segundo Barbieri (2004), são denominadas Instrumentos de Regulação Direta, cujo objetivo é alcançar as ações que degradam o meio ambiente, limitando o uso de recursos, a realização de atividades e o exercício de liberdades individuais em benefício da sociedade.

É importante ressaltar que o treinamento para a questão ambiental, em sua concepção oficial, tem por finalidade desenvolver no público interno, habilidades para lidar com a questão. Apesar da importância formal (por intermédio do Plano) que é dada ao treinamento e à conscientização, é possível verificar um entrave (não identificado na pesquisa) entre o processo educativo e a prática diária dos funcionários, pelo menos no nível operacional, uma vez que a maioria deles não considera a gestão ambiental como valor.

A Cargill conta, ainda, com o Comitê do Meio Ambiente, que se reúne, periodicamente, para discutir os problemas ambientais da Empresa, encontrar soluções e propor melhorias para os processos existentes a fim de minimizar os impactos ambientais. Além disso, é de responsabilidade desse Comitê implementar auditorias ambientais internas, discutir sobre a legislação ambiental e divulgar internamente os assuntos ambientais (CARGILL GENTE EXPRESSÃO, 2006).

Atualmente, todas as Unidades de Negócios do Complexo Industrial de Uberlândia (Soja, Milho e Ácido Cítrico) têm trabalhado em seus sistemas produtivos voltados para uma mentalidade de redução na geração de resíduos, buscando novas tecnologias produtivas que proporcionem a capacidade dessa redução ao processo. Contudo, sabe-se que, ainda assim, serão gerados resíduos inerentes ao processo, dessa maneira, a Empresa adquiriu uma Fazenda de Compostagem, a fim de receber tais resíduos e reaproveitá-los em seus próprios processos produtivos, seja para a reciclagem dos materiais, seja para a produção de adubos orgânicos à base de resíduos orgânicos industriais.

No que diz respeito às Unidades Industriais (Processamento de Soja, de Milho e Produção de Ácido Cítrico), todos os efluentes gerados na limpeza de pátios, pisos e equipamentos são diretamente canalizados e conduzidos à Estação de Tratamento de Efluentes (ETE); o material sólido removido por varrições nas diversas áreas é armazenado em caçambas e conduzido à Fazenda do Compostagem dos resíduos orgânicos; todo o efluente sanitário gerado na Fábrica é, inicialmente, retido em fossas sépticas, localizadas nas áreas e, em seguida, encaminhado à Estação de Tratamento de Efluentes (ETE). Quanto à identificação de fontes geradoras de ruídos, pode-se identificar que todas elas são controladas internamente com o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) ou Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs) e não afetam as áreas do entorno da Empresa.

No caso da Cargill, em Uberlândia, as práticas ambientais têm características preventivas, uma vez que a Empresa tem buscado utilizar efetivamente os insumos e, sua preocupação ambiental tem sido incisiva na área de produção, conforme salienta Barbieri (2004). No que se refere à preocupação básica, acredita-se que a Cargill, em Uberlândia, esteja, também, inserida na abordagem de prevenção da poluição, uma vez que tem intenção de usar de maneira eficiente os insumos, mas não pensa nas questões ambientais como fator decisivo de aumento de competitividade, conforme proposto na abordagem estratégica. Isso também se comprova, visto que a Empresa mantém uma postura reativa e proativa, além de contar com ações corretivas e preventivas para reduzir custos e aumentar a produtividade, mas não pondera essas ações de maneira antecipatória.

Já quanto à definição das metas ambientais a Empresa parece mostrar sua preocupação com as questões ambientais, saindo da abordagem de prevenção da poluição rumo a uma abordagem estratégica, conforme Barbieri (2004). Em relação ao envolvimento da alta administração, observa-se que é permanente, entretanto as ações ambientais continuam ligadas, principalmente, às áreas produtivas. Apesar de essas ações estarem se espalhando pelas demais áreas da Empresa, ainda não se encontram disseminadas por toda a Organização.

A Empresa possui uma política ambiental definida, na qual pesa a responsabilidade de todos e a ideia de educação, de conscientização e de capacitação, mas essa orientação parece ainda permanecer no nível institucional (estratégico), pois as entrevistas não refletem essa postura por

parte dos funcionários, já que, conforme tratado anteriormente setenta e oito por cento deles conhecem os projetos de responsabilidade socioambiental da Empresa, mas apenas nove por cento participam destes. Tomando por base as entrevistas com funcionários e gestores, parece haver necessidade maior de conscientização, principalmente, junto aos funcionários do nível operacional. Esse apontamento pode ser verificado no item a seguir.

4.3 VALORES ORGANIZACIONAIS E PRESERVAÇÃO AMBIENTAL COMO INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Inicialmente cabe uma ressalva: para esta análise, Preservação Ambiental é o valor que corresponde à Responsabilidade Socioambiental, uma vez que nos documentos da Empresa esta última é tratada como Preservação Ambiental. A análise foi dividida em dois níveis, o tático e o operacional, porque somente estes dois níveis estão presentes na unidade industrial de Uberlândia.

As expressões mais redundantes em documentos oficiais foram benefícios, clientes, comunicação, comunidade, inovação, parcerias, preservação ambiental, qualidade, reconhecimento, remuneração, segurança e transparência. Estas expressões foram assumidas, para este estudo, como os valores organizacionais, ou seja, aquilo que representava a organização, em sua versão oficial, para o público interno e externo.

4.3.1 NÍVEL TÁTICO

Segundo os gestores entrevistados, ética, respeito, responsabilidade e cumprimento das leis e das normas, são os valores que caracterizam a Empresa. Somente um deles mencionou, espontaneamente, a responsabilidade socioambiental. Isso reflete o contentamento dos gestores com a Organização e, ao mesmo tempo, mostra que a gestão ambiental ainda não aparece como uma das expressões que identificam a Organização, no nível tático.

Quanto aos projetos de responsabilidade socioambiental, todos os gestores entrevistados afirmaram conhecer e participar de pelo menos um deles. É importante ressaltar que a participação de alguns deles nos projetos acontece somente nas etapas que dizem respeito ao planejamento, à elaboração do plano de ação e ao cronograma de liberação de verbas e de pessoas. Além disso, a participação dos gestores se restringe ao apoio esporádico às diversas atividades. O depoimento abaixo pode ilustrar o posicionamento dos gestores organizacionais frente à questão:

Assim, participo, vou em reuniões, por exemplo, do Fura-Bolo, vou em reuniões internas aqui para tentar ajudar as pessoas que tá fazendo parte lá fora, né? Por exemplo, eu não vou numa escola, quer dizer, mas eu vou numa reunião aqui, interna entre é... é... o pessoal da Cargill com os voluntários, né? eu tô nessa parte, vamos supor, de organização, não de atuação junto à comunidade, né? ... eu participo de autorização, de de liberação, de recursos, esse tipo de coisa. Eu não vou lá distribuir porque eu tenho pouco tempo, eu tô aqui, eu não sou ainda voluntário, tá? (GESTOR)

Para o nível tático, as ações de responsabilidade socioambiental da organização parecem ainda não gerar impactos no que se refere à integração, visto que os gestores não participam, efetiva ou intensamente, dos projetos de responsabilidade socioambiental da Empresa e um dos aspectos tratados na literatura é a influência que a liderança exerce no sentido de formatar os aspectos simbólicos compartilhados de uma organização (SCHEIN, 2004).

4.3.2 NÍVEL OPERACIONAL

No nível operacional a organização possui em torno de quinhentos funcionários, destes foram entrevistados cento e três, em torno de vinte por cento dos empregados de cada área (Soja, Milho, Ácido Cítrico e Administração). Quando questionados em relação àquilo que mais representava a empresa na opinião deles, quarenta e cinco por cento responderam que a Cargill "é uma empresa boa para trabalhar" e nenhum entrevistado respondeu espontaneamente, responsabilidade socioambiental como valor organizacional.

Entre os valores previamente selecionados, aqueles que se mostraram mais significativos para o público no nível operacional foram, na ordem, os seguintes: segurança, qualidade, cliente, inovação e parcerias. A preservação ambiental aparece apenas para dezenove por cento dos respondentes.

A Cargill, em Uberlândia, conta com vinte e cinco voluntários, menos de cinco por cento do total de colaboradores e, apesar de os gestores afirmarem que tais atividades podem ser realizadas no horário de trabalho, os funcionários não sabem disto, pois afirmam não terem tempo para estas atividades. Além disto, eles não conhecem muitos projetos socioambientais desenvolvidos pela Empresa, "Amigo Fiel" e "Projeto Rebusca" não foram citados por nenhum deles.

Outro ponto importante é que a maioria dos funcionários parecem não entender que as questões ambientais são de responsabilidade da Empresa. A comunicação organizacional, órgão que segundo Donaire (1994) tem a finalidade de estabelecer uma ligação entre a empresa e seu público está falha, visto que a Cargill possui várias ações de responsabilidade socioambiental, e estas não são conhecidas pelos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No entendimento deste estudo, a gestão ambiental deve ser um fator relevante de integração organizacional, por isso, merece ser vista como uma atividade importante para as empresas, ou seja, um valor organizacional capaz de integrar os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos. Assim, o estudo preocupou-se em responder como se dão as práticas de gestão ambiental na empresa e qual a importância atribuída pelo público interno a essas práticas.

Quanto aos objetivos específicos propostos, inicialmente, foram identificados e descritos os projetos de responsabilidade socioambiental adotados pela organização, tanto os projetos da Fundação Cargill, dos quais o Complexo Industrial de Uberlândia também participa como aqueles próprios do Complexo Uberlândia, o que mostra uma mobilização da Empresa com as questões socioambientais.

Posteriormente, foram analisados os impactos que as ações ambientais geram no sentido de integrar o público interno, tendo em vista os valores organizacionais previamente identificados. Aqui, percebeu-se que as ações ambientais ainda não se tornaram um valor organizacional determinante e evidente no que diz respeito à integração do público interno, uma vez que muitos funcionários conhecem os projetos de responsabilidade socioambiental da Empresa, mas não se envolvem com eles. Isso pode ser comprovado, quando, nas entrevistas, apenas nove por cento dos funcionários declararam participar ou já terem participado de algum projeto da Empresa e em torno de cinco por cento deles serem voluntários.

Em relação à gestão socioambiental como valor e, também, como fator de integração organizacional, as conclusões a que se chegou foi que, no nível tático, pode ser que a gestão ambiental esteja deixando de ser um artefato para tornar-se um valor organizacional, pelo menos no que se relaciona ao conhecimento dos gestores no que diz respeito às práticas e na atuação como facilitadores para a sua realização. Já no nível operacional, ela parece não ser reconhecida como tal, uma vez que, para a maioria dos funcionários, essa atividade não foi mencionada como uma das mais importantes, ou como uma característica da Empresa, ou seja, não chega a ser elemento de fragmentação, mas diferencia aqueles que participam, voluntários, das pessoas que não participam.

Apesar de a Cargill ter uma política ambiental corporativa que avalia os aspectos e impactos ambientais de suas atividades e programas ou iniciativas formais destinadas aos cuidados ambientais, tais práticas parecem ter resultado limitado, haja vista o pouco envolvimento do público interno nos projetos de responsabilidade socioambiental da Empresa.

Tendo em vista a maneira de atuar em relação aos problemas ambientais decorrentes de suas atividades, conforme classificação proposta por Barbieri (2004), o Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, encontra-se entre a abordagem de prevenção da poluição e a abordagem estratégica. Tal situação pode ser confirmada no que se refere, por exemplo, à preocupação básica de cada abordagem. Acredita-se que a Cargill, em Uberlândia, ainda esteja inserida na abordagem de prevenção da poluição, uma vez que tem intenção de usar de maneira eficiente os insumos, mas não pensa nas questões ambientais como fator decisivo de aumento de competitividade, conforme proposto na abordagem estratégica, pelo menos em seu discurso oficial.

As evidências indicam, ainda, que a gestão socioambiental na Cargill, em Uberlândia, transita entre o “paradigma social dominante” e o “ambientalismo renovado”, caminhando em direção a este último, uma vez que, pelo menos no nível tático, tem-se procurado incluir, na política da Organização, os valores biocêntricos a partir dos projetos de responsabilidade social e das práticas de gestão ambiental implantadas. No entanto, cabe ressaltar que no nível operacional as pessoas ainda não reconhecem as ações ambientais como um valor organizacional, portanto, elas são artefatos culturais.

Outro ponto relevante diz respeito às informações divulgadas pelo Comitê de Meio Ambiente da Empresa, as evidências comprovaram que as mídias internas parecem não proporcionar os resultados almejados, uma vez que os funcionários conhecem pouco das práticas ambientais da Empresa. Apesar de a comunicação e divulgação dos projetos e práticas ambientais serem planejadas e realizadas de maneira uniforme nas três Unidades de Negócio do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, o que se observou é que na Unidade de Milho, o compartilhamento das questões ambientais como um valor organizacional parece estar mais evidente. Isto porque, o segundo valor mais importante, citado pelos funcionários, foi a Preservação Ambiental.

Ademais, oitenta e sete por cento dos funcionários, dessa Unidade, afirmaram conhecer os projetos socioambientais da Cargill, e treze por cento deles informaram participar de maneira voluntária nesses projetos, o que demonstra que as questões ambientais começam a integrar os funcionários da Unidade de Milho, uma vez que, nas demais Unidades, esta participação é bem menos representativa, essa constatação pode ser atribuída à postura do gestor da Unidade que se envolve de forma sistemática com o tema e vai ao encontro das ideias de Schein (2004) a respeito da relação cultura e liderança.

Finalmente, verificou-se que, no Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, de maneira geral, as práticas de gestão com responsabilidade socioambiental ainda não são consistentes, uma vez que este valor não apareceu entre os valores citados espontaneamente pelos funcionários, o que prejudica ou retarda o alcance das metas ambientais definidas. Portanto, é possível concluir que a associação entre os valores e as práticas socioambientais pode indicar que a gestão socioambiental de uma empresa terá mais efetividade se os valores forem compartilhados entre os funcionários.

As constatações encontradas neste estudo vão ao encontro de outros estudos (MANCINI, et al, 2003; RUSSI DE DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006) no que diz respeito à necessidade de se pensar a responsabilidade social como valor organizacional para que ela seja incorporada ao cotidiano organizacional, no entanto alguns limites a essa constatação devem ser considerados.

O primeiro deles é que a responsabilidade social pode gerar integração, mas, ao mesmo tempo, resultar em diferenciação e até fragmentação à medida que desloca as relações de poder, estabelece novas diretrizes e modifica a lógica instrumental de maximizar resultados. Ademais, compromete-se a imagem organizacional se o discurso oficial não encontra ressonância nas práticas administrativas.

O outro limite é de natureza metodológica e refere-se à validade externa dos estudos de caso e à amostra intencional dos entrevistados, espera-se ter superado tais limites por intermédio das múltiplas fontes de evidência, da triangulação entre os dados e, pelo caráter de transferibilidade conferido aos estudos de caso.

REFERÊNCIAS

ALTMAN, Y.; BARUCH, Y. Cultural theory and organizations: analytical method and cases. **Organization Studies**. v. 19, n. 5, p. 769-785. 1998.

AMANTINO-DE-ANDRADE, J. MENDONÇA, J. R. Responsabilidade social e construção da imagem corporativa: entre a instrumentalidade e a subjetividade. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. 1 CD ROM.

ASHLEY, P. A. et al (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAUER, M. W; GASKELL, G. (eds) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CARGILL GENTE EXPRESSÃO. Uberlândia: Editora Gráfica Brasil, v. 10, n. 55, mai./jun. 2006.

CARGILL. **Relatório anual 2005**. São Paulo, 2006. 47 p. Relatório.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Revista de Administração da UFLA**. Lavras, v. 4, n. 1, p. 38-50, 2002.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual modelo of corporate performance. **Academy of Management Review**. v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, July-August, 1991.

Disponível em: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11000639>. Acesso em: 24 jan. 2008.

COELHO, H., M. Q. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e os sindicalistas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...**

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 68-77, mar./ abr. 1994.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.H.; NORD W.R. Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1. Título original: Handbook of organizational studies.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./ set. 1991.

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

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 80-88, jul./ ago. 2000.

MANCINI, S. et al. Valores organizacionais na gestão com responsabilidade socioambiental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993.

NASCIMENTO, L. F. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

OLIVEIRA, R. L. de; MACHADO, A. G. C. **Gestão ambiental empresarial: estudo de casos em empresas líderes dos setores supermercadista e de refrigerantes** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

PAULO, R. R. D. **A estratégia como determinante da gestão ambiental**: uma análise dos programas de coleta seletiva nas empresas de Uberlândia. 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, Dec. 1979.

PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL DA CARGIL, 2004.

SHRIVASTAVA, Paul. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, 20 (1), p. 118-137, 1995.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A Proposição de uma Taxonomia para Análise da Gestão Ambiental no Brasil. **RAC**, v. 8, n. 4, out./dez. 2004, pg. 81-97.

RUSSI DE DOMENICO, S. M.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. 1 CD ROM.

SAMPSON, A. **O homem da companhia**: uma história dos executivos. São Paulo: Companhia das letras, 1996.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SORTORETTO, P. M.; M. I. T. FOSSÁ. Responsabilidade Social empresarial e comprometimento organizacional: uma relação possível? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Atibaia. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD ROM.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

THOROW, L. O futuro do capitalismo. **HSM Management**. São Paulo, n. 9, p. 30-31, jul./ago., 1998.

VASCONCELOS, A. M. C.; MENEZES, M. I. C. B. de. Responsabilidade social e o desenvolvimento comunitário sustentável. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. 1 CD ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.