

**TEORIAS ORGANIZACIONAIS E O DILEMA AMBIENTAL:
UM TRATAMENTO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL?**

Cleber J. C. Dutra¹
Luis Felipe Nascimento²

Resumo

Este é um ensaio reflexivo dirigido à análise de limitações de Teorias Organizacionais na abordagem da temática ambiental. Propõe-se um dilema hipotético como exercício de análise, objetivando destacar inconsistências entre os enfoques das teorias para caracterizar o "ambiente". As limitações podem refletir-se como problemas para integração de múltiplas visões parciais do ambiente, gerando interações deficientes entre os envolvidos com as questões ambientais. Ao destacar fundamentos relacionais importantes para a gestão, são dedicadas considerações quanto ao uso alternativo de propostas conceituais ainda não devidamente dedicadas ao assunto, como o caso das teorias da Mudança Organizacional. Uma revisão dos artigos publicados com enfoque ambiental nos EnANPADs entre 1997 e 2004 confirma o caráter inédito desta alternativa de abordagem.

Palavras-chave: Gestão Ambiental; Mudança Organizacional; Teorias Organizacionais.

Abstract

This is a reflexive essay addressed to the analysis of the limitations of Organisational Theories on approaching environmental subjects. It proposes a hypothetical dilemma as an analytical exercise, intending to highlight inconsistencies among the approaches of Theories when defining "the environment". The limitations can render the integration of multiple partial visions of the environment highly problematic, resulting in deficient interactions between people involved in environmental issues. Discussing valuable relational fundamentals to the managerial praxis, the essay evaluates the alternative use of conceptual propositions still not applied to the subject, such as the theories on Organisational Change. To support this claim of originality in the approach, the essay presents results of a review of EnANPAD papers published on environmental issues from 1997 to 2004.

Keywords: Environmental Management; Organizational Change; Organizational Theories.

1. Introdução

Independente do valor intrínseco, subjetivo ou concreto, que seja dado ao ambiente, a visão que as organizações adotam, para tratar de questões que a ele se referem, define suas formas de relação com a temática ambiental. E como a visão de uma organização é atributo dependente daqueles que a constituem, ela dependerá das lentes adquiridas por seus gestores em sua formação. Parece acertado, então, considerar que a influência das abordagens de Teorias Organizacionais seja um dos principais fatores a determinar, ainda que indiretamente, os destinos das interações entre organizações e o ambiente.

Uma sucinta revisão histórica das correntes do pensamento organizacional traria, ao início do século XX, a visão mecanicista do ambiente como fonte de matérias-primas. Nesta acepção, pode-se ter tanto um caráter concreto de algo material, como um subjetivo de algo de que se admite a existência. E a produção de bens admite que matérias-primas devam existir. A sua exploração era, então, o propósito comum neste período.

O desenvolvimento dos princípios de Taylor para produtividade e dos da produção em massa, caracterizados como fordismo, trouxe uma ampliação crescente do processo de exploração dos recursos

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS)

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS)

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

naturais. Porém, o fato de a produção expandir-se vertiginosamente apontou, inicialmente, problemas inesperados para o mercado. Estes se evidenciaram como uma profunda crise econômica, resultante da demanda desproporcionalmente baixa para a alta produtividade alcançada. A saída idealizada pelo pensamento organizacional foi aplicar uma formidável estratégia que consistia em "estimular o consumo". Para o sucesso, era necessário alterar uma cultura avessa ao consumismo, o que exigiu enorme esforço (Rifkin, 1995).

Ao término da primeira metade do século, era com comemoração que o pensamento administrativo exaltava o rompimento das barreiras que a Natureza impunha para a exploração dos recursos naturais, como "limites para a ação transformadora do homem" (Drucker em 1954, 2003). Enunciava-se, aí, um auge atingido para a visão organizacional plenamente utilitarista do ambiente.

Deste período, é interessante destacar uma natimorta ótica ambientalista dentro do pensamento organizacional. Sua precursora seria uma percepção alternativa de Taylor não desenvolvida posteriormente. Uma certa indignação com o desperdício de recursos naturais (Taylor em 1911, 1982: p. 21-2) emudeceu-se ante os louvores à produtividade.

Simultaneamente às comemorações citadas, despertava, nos anos 60, a visão da sociedade para o lado "receptor" do ambiente. Antes prevalecia uma interação subjetiva do ser humano com o lado "doador" da natureza, no desfrute, pelo lazer e encanto, equivalente à ótica da exploração racional para alimentação da máquina produtiva. Amplifica-se, a partir daí, a visão do desencanto pela degradação e a da ponderação racional sobre os riscos para a sobrevivência humana. Aspectos concretos da poluição e da contaminação difundiram sua materialidade para a compreensão social, de que o ambiente recebe impactos da produção.

Cresce, na perspectiva da sociedade, a noção do ambiente "provedor de condições para sobrevivência", impulsionando o surgimento de organizações e movimentos ambientalistas. Formas de ação e de institucionalização organizadas pela iniciativa popular, algumas apoiadas em princípios científicos e filosóficos, lançam idéias que estabelecem propostas ambientalistas. Suas influências são de limitado alcance no âmbito da lógica empresarial. Pelo lado do pensamento organizacional administrativo, observam-se muitas incongruências e distorções a respeito da questão ambiental; reflexos de conceitos nascentes da profusão de novas correntes das Teorias Organizacionais.

Objetivando aprofundar a reflexão sobre este aspecto e delinear roteiros para futuros estudos, o presente ensaio segue algumas etapas: avalia especificamente as abordagens das Teorias Organizacionais para o tema ambiental; reflete sobre um dilema hipotético relativo às abordagens; consulta publicações com enfoque ambiental dos EnANPADs de 1997 a 2004, verificando focos identificados; e discute ponderações resultantes da reflexão sobre o tema.

2. Como as Teorias Organizacionais abordam a questão ambiental ?

Ao ponto em que se interrompe a breve revisão da Introdução, novos conceitos e formas de entender as organizações inauguram nova fase para as Teorias Organizacionais. São reduzidas as influências da Administração Científica e da Teoria Clássica, enquanto as da Escola de Recursos Humanos ainda eram relativamente recentes. A visão mecanicista da organização dá lugar à metáfora organicista, amparada pela

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Teoria Geral dos Sistemas. Mais que uma simples substituição por uma lógica funcionalista mais ampla, amplia-se a visão "fechada" dos sistemas organizacionais para a das organizações como "sistemas abertos". Portanto, contemporâneas ao crescimento das correntes de pensamento ambientalista, as propostas sistêmicas e organicistas das Teorias Organizacionais trazem a lógica biológica para a compreensão do funcionamento das organizações. A base sistêmica de compreensão dos fenômenos organizacionais sustenta todas as principais propostas teóricas atuais.

Considerada como dominante dentre as propostas correntes, a Teoria da Contingência reuniu, ao longo dos últimos anos, contribuições de diversos pesquisadores, como: Burns e Stalker (1961); Woodward (1958; 1965); Lawrence e Lorsh (1967); Perrow (1967); Thompson (1967); o Grupo de Aston (Pugh e colaboradores, 1963; 1968; 1969; Pugh e Hickson, 1976); Egelhoff (1988); Donaldson (1985a e 1985b); citadas e esclarecidas por Donaldson (1999). Com forte fundamentação teórica e experimental, resultante da conjunção das colaborações mencionadas, a proposta contingencial vem exercendo fortes influências no pensamento organizacional.

Sua abordagem destaca o papel de incertezas na definição da estruturação funcional ótima para a performance das organizações. Embora comumente entenda-se que as incertezas sejam fatores originados de ameaças externas à organização, sua interpretação se dá, entretanto, segundo uma lógica não tão direta. Apesar de a organização confrontar-se com um fator externo, é a identificação de insuficiências nas suas funções para atender às novas circunstâncias que define um estado de incerteza. Assim, as redefinições estruturais visando otimizar eficiência seriam, a rigor, provocadas por fatores "internos". A visão de ambiente externo influente sobre a organização é, assim, de importância relativa, já que a incerteza interna é o foco principal de análise. Por esta ótica, o ambiente natural externo, por extensão, tem valor reduzido nas cogitações organizacionais. Além disto, este valor é disputado com todas as outras fontes de ameaça externa, como organizações concorrentes, fornecedores, clientes, forças governamentais etc., o que reduz ainda mais sua relevância já relativa. Na concepção da lógica contingencial, portanto, a visão mais concreta do ambiente natural pode ser considerada como dividida entre o papel de fornecedor de recursos e o de contingência eventual, em função de exigências dos órgãos de controle ambiental. Em uma perspectiva abstrata, a visão do ambiente, incluindo o natural, seria difusa, incluindo vários fatores e atores externos, todos de importância relativizada pelo foco da incerteza interna.

Outra proposta relevante para a compreensão dos fenômenos organizacionais é a defendida pela Teoria Institucional. Suas origens são anteriores às da Teoria da Contingência (Carvalho et al., 2004; Tolbert e Zucker, 1998; Machado-da-Silva e Gonçalves, 1998) e as contribuições de diversos colaboradores permitiriam dividi-la entre duas fases. Enquanto a separação rigorosa entre velho e novo Institucionalismo é passível de discussão (Fachin e Mendonça, 2003), a relevância de sua lógica destaca-se pelo reconhecimento da importância de valores como elemento de análise. Valores internos de uma organização e valores externos a ela, quando compartilhados por atores sociais do ambiente que ela estabelece como referência, são considerados nas suas tomadas de decisão e definem um parâmetro importante no exercício dos conceitos institucionalistas.

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Fenômenos importantes como a configuração de campo organizacional e as tendências à homogeneização entre organizações são melhor compreendidos a partir de princípios fornecidos pela lógica institucional (Vieira e Carvalho, 2003; Carvalho e Vieira, 2003; Dimaggio e Powell, 1991). As interações exercidas entre organizações interdependentes e a importância e o poder relativo de seus atores sobre o campo explicam ocorrências relevantes, inclusive na área ambiental. A adoção de normas de gestão ambiental, por exemplo, e a pressão exercida por organizações certificadas para que este "valor" seja compartilhado dentro de sua cadeia produtiva orientam o entendimento para certo caráter de homogeneidade adquirido por empresas interrelacionadas. Seguem lógica semelhante os casos em que as pressões para cumprimento de legislação ambiental, exercidas por órgãos ambientais, promovem ações e estruturas semelhantes nas empresas sob sua influência.

A utilização paramétrica de valores como fator de orientação para a compreensão de fenômenos organizacionais auxilia a compreensão de muitas situações onde aspectos da questão ambiental são relevantes. O papel que desempenham governos, clientes, organizações não governamentais e representantes de outros grupos de interesse podem ser melhor compreendidos em função dos poderes relativos que exercem sobre grupos de organizações e dos valores identificáveis nas motivações para suas ações. A amplitude desta ótica se estende a um campo amplo de situações, onde os valores sejam disseminados e compartilhados, incluindo educação e formação de cultura em setores ou ramos de atividade, profissões, grupos políticos, comunidades locais ou expandidas a limites globais.

Sob este aspecto, o poder de abrangência da lógica institucionalista pode ser reconhecido como vasto no seu uso para compreensão de questões organizacionais. Valores compõem conjuntos extensos de fatores ligados a interesses particulares e organizacionais, motores para ações e relações sociais, atitudes e comportamentos de indivíduos e grupos.

Para a reflexão sobre a questão do ambiente, porém, esta abordagem traz dificuldades para a visão. Enquanto o acréscimo de subjetivação à lógica amplia suas possibilidades de compreensão, ocorre simultaneamente um distanciamento de percepção para o lado concreto da questão. O ambiente passa a ter significado restrito ao campo dos valores subjetivos, abstratos, dependentes da atribuição de importância relativa que os indivíduos dão a ele. Se a lógica contingencial permite ainda uma perspectiva de visão concreta para o ambiente natural, a lógica institucional a limita.

Comparando as duas abordagens por este prisma, pode-se interpretar que ambas possuem uma certa similaridade e complementaridade de poder e de limitação para a consideração do ambiente natural. A lógica da contingência, embora não explicita a importância dos valores, admite seus reflexos pela interpretação das ações dos atores que compõem seu círculo de interações. Desta forma, as influências das ações de órgãos ambientais para cumprimento da legislação ou de exigências de clientes para a adoção de normas ambientais trarão efeitos sobre suas decisões, mesmo que se desconsidere os valores embutidos nestas influências. A interpretação da incerteza desencadeará processos de reestruturação, especialização e definição de funções, incluindo a criação de departamentos de meio ambiente, o estabelecimento de equipes de peritos nesta área e a redefinição de procedimentos, desde a produção ao marketing, para que a organização esteja melhor sintonizada com as circunstâncias do ambiente externo.

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

As mesmas circunstâncias, interpretadas por uma lógica institucionalista, permitiriam destacar os valores relativos à questão ambientalista inseridos nas motivações das ações externas à organização como razões fundamentais para alterações de estruturas e funções. Os valores assim incorporados pela organização passariam a caracterizar um fenômeno de homogeneização. Entretanto, há relativização de percepção para razões puramente materiais, associadas a fatores físicos do ambiente externo e interno da organização e que definem, por exemplo, o tipo de especialização estabelecida. Para um rigorismo de entendimento organizacional, esta desconsideração pode ser insignificante, mas para a ótica das conseqüências ambientais, faltam elementos para uma compreensão mais completa.

Para uma organização que se oriente preponderantemente segundo a lógica institucionalista, a orientação por valores externos em detrimento da busca de melhor performance funcional (Vieira e Carvalho, 2003) pode trazer impactos significativos para o ambiente natural. A visão segundo a lógica contingencial poderia, eventualmente, ser mais perceptiva para os fatores concretos do ambiente externo, incluindo o ambiente natural, ainda que desconsiderasse valores inseridos nas exigências dos atores externos.

É interessante ressaltar, a este estágio da reflexão, o aumento do caráter difuso para a visão do ambiente, onde o termo assume novas significações. Com as contribuições de ambas as teorias citadas, amplificam-se em significado os termos "ambiente organizacional" e "ambiente institucional", sem que estes tenham associação clara com o ambiente natural. Em determinadas análises, não há associação nenhuma entre estes termos. O ambiente natural passa a ter, com isto, importância reduzida ou nula.

Seguindo com a apreciação das correntes de pensamento nas Teorias Organizacionais, pode-se observar que as Teorias Econômicas também dão um certo tratamento transversal ao tema. Mesmo tendo rigor teórico e lógico dos mais pronunciados, as limitações de visão não são menores que as aqui identificadas, nos ramos de maior expressão desta corrente de estudos. Em fóruns de discussão sobre temáticas ambientais, as Teorias Econômicas são reconhecidas como tendo visão utilitarista do ambiente natural.

Por esta razão, pode parecer curioso o uso de algumas metáforas ecológicas pela Teoria Evolucionária da Mudança Econômica (Zawislak, 2004), enquanto a terminologia usual para descrição de "ambiente" refere-se ao ambiente institucional, como conjunto de fatores e atores que simbolizam o mercado e suas forças. Portanto, a busca de uma visão para fatores ambientais, nas várias abordagens econômicas, como alguma forma de aproximação do ambiente natural, não ultrapassará à de sua equivalência com a idéia de "mercado" e suas ameaças ou de "ativos", como fonte de recursos (Barney e Hesterly, 2004).

Mais curiosa ainda é a distância semelhante quanto ao tratamento do ambiente natural observada na corrente de estudos organizacionais conhecida como "Ecologia Populacional". Apesar de menos bem sucedidas no espaço das discussões sobre as teorias, a Ecologia Populacional é constituída de colaborações significativas de vários contribuintes de relevo, como Hannan e Freeman (1977; 1989); Aldrich e Pfeffer (1976); Aldrich (1979; 1992); McKelvey, (1982) (Reed, 1998; Baum, 1998). O que mais surpreende neste caso é que, utilizando-se de uma nomenclatura que traz forte identificação com a questão ambientalista, a lógica das abordagens da Ecologia Populacional mais se aproxima da de Teorias Econômicas, como a análise do custo de transação (Reed, 1998), não trazendo nenhum avanço quanto às limitações de consideração para o ambiente natural.

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Uma contribuição bastante enriquecedora para a presente reflexão, mostrando alguns embates ideológicos entre correntes de pensamento ambientalista e suas relações problemáticas com as de estudos organizacionais, é desenvolvida por Egri e Pinfield (1998). Sua análise faz, inicialmente, uma revisão do desenvolvimento das correntes ideológicas do ambientalismo, categorizando, de modo genérico, suas principais tendências e atitudes entre: paradigma social dominante; ambientalismo renovado; e ambientalismo radical. Buscando algumas inter-relações entre perspectivas ambientalistas e organizacionais, os autores destacam pontos conflitantes destas visões. A partir da discussão dos conflitos, avaliam interseções e tentam integrar as perspectivas, de modo a propor prováveis soluções.

Em sua abordagem, Egri e Pinfield discutem parcialmente os conceitos de ambiente e ambiente natural, segundo a ótica de alguns estudiosos da Teoria Organizacional. Avaliam as propostas de Emery e Trist (1965) para o conceito de "textura causal" dos ambientes organizacionais, dividindo-os em ambiente de primeira e segunda ordem, em função das relações diretas ou indiretas de uma organização e os atores de seu meio. Comentam as contribuições de Thompson (1967) quanto às condições de incerteza, e as de Scott (1981) e outros, para definições semelhantes às de Emery e Trist, como: cenário da organização (Blau e Scott, 1962; Evan, 1966) e domínio organizacional (Levine e White, 1961; Thompson, 1967). Seguem mostrando perspectivas similares para ambientes definidos em termos relacionais, como a contribuição de Hannan e Freeman (1977). Também discutem as "conseqüências dos atributos de um ambiente" apresentadas por Scott (1992), utilizando definições de mercados, dos economistas. Segundo suas percepções, as "conceitualizações dos ambientes organizacionais fracassam quando não incluem, explicitamente, considerações acerca do ambiente natural", chamando a atenção para o fato de que "dentro dos paradigmas dominantes de ambientes definidos em termos organizacionais, temos poucos, se algum, meios de avaliar as conseqüências das ações organizacionais para as qualidades do(s) ambiente(s) que as contém" (Egri e Pinfield, 1998, p. 383-4). Sua análise tangencia a discussão institucionalista, demonstrando, ao avaliar as contribuições de Selznick (1948; 1957), Perrow (1972) e Aldrich e Pfeffer (1976), por exemplo, as poucas variações para a limitação de consideração para o ambiente "biofísico". São acrescentados, para análise, fatores como poder e controle de organizações sobre seu meio, mantendo o caráter de ambiente organizacional.

A razão fundamental para os conflitos, segundo os autores, resulta da constatação de que "conceitos orgocêntricos dos ambientes organizacionais possuem aparentemente pouca superposição com as preocupações dos ambientalistas" e da visão de que "a degradação ambiental torna-se relevante somente quando o desempenho de uma organização focal e o bem-estar dos participantes organizacionais são afetados por tais questões" (Egri e Pinfield, 1998, p. 385). Enfim, o que se conclui, é que não há ângulo de visão para se divisar o ambiente natural dentro das perspectivas das Teorias Organizacionais.

A complexidade do tema e a dificuldade de se entrever saídas prováveis levam ao encerramento reticente do texto de Egri e Pinfield. Os autores evitam certos elementos de dificuldade para a análise, suprimindo aspectos fundamentais para a compreensão dos fenômenos. Entre eles, os percentuais significativos de representantes da sociedade que, provavelmente motivados por visão ambientalista, encontram-se dentro das organizações produtivas, assim como em organizações governamentais. Até que ponto os choques de cultura entre indivíduos portando valores opostos para questões ambientalistas, nos níveis

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

decisórios de uma organização, não se refletem no comportamento organizacional? Os aspectos conflitantes de visão e de interesses de indivíduos e organizações mereceriam uma abordagem mais consistente e detalhada, mas de difícil compreensão.

Possivelmente as incongruências de conceitos díspares e a coexistência de visões e interesses em oposição dentre e entre organizações fossem assuntos para uma outra corrente de pensamento voltada para a compreensão das interações organizacionais. A lógica da complexidade, embora pouco lembrada no tratamento compreensivo dos processos organizacionais, demonstra consistência para ponderar sobre ocorrências de fenômenos de difícil entendimento das relações entre organizações. Apesar da sua riqueza de recursos lógicos e amplitude de abordagem, esta proposta raramente apresenta elucidações sobre questões envolvendo temas ambientalistas. Talvez o manejo de um instrumento que requer renúncias significativas à lógica convencional enfrente resistências naturais ao seu uso.

Temas críticos encontram-se presentes em discussões de Teorias Organizacionais contemporâneas, onde certezas sobre como gerir suas funções e como compreender seu funcionamento inconstante estão cada vez mais distantes (Munro, 2003). O momento atual do dia-a-dia das organizações evidencia mudanças drásticas. Há grandes desafios para as Teorias, no sentido de darem orientações seguras para gestores de organizações. Vários indicadores de crise (econômica, profissional, estruturais, funcionais, etc.) apontam dificuldades da tarefa de administrar. Possivelmente, o papel de gerenciar seja mesmo um misto de ciência, técnica e arte (Motta, 1995).

Na gestão de processos lidando com estas crises, o aspecto do aprendizado é fundamental para a sobrevivência dos empreendimentos. Falta, principalmente, visão de como gerir mudanças culturais e de valores em debate nas relações entre organizações, instituições e outros atores do ambiente organizacional, inclusive quanto ao ambiente natural.

Entretanto, um ramo pouco evidente no tratamento das questões organizacionais relativas a aspectos do ambiente natural ou ambientalistas é o das teorias da Mudança Organizacional. Bastante centradas em elementos fundamentais, como a gestão de processos de aprendizagem organizacional e dos que envolvem cultura organizacional, prestam-se aos desafios do atual período de mudanças drásticas (Champy e Nohria, 1997; Drucker, 1988; 1997; Wood Jr, 2000). Entretanto, ainda que sejam apropriadas para os aspectos administrativos relevantes de lidar com as situações inusitadas, suas discussões envolvendo temáticas ditas ambientalistas ainda não são pronunciadas.

Considerando um dos principais desafios das organizações envolvendo a temática ambiental nas crises atuais – o desenvolvimento social, ambiental e economicamente sustentável – há enorme necessidade de contribuição das Teorias Organizacionais para soluções viáveis da questão. Um exemplo de foco que merece análises continuadas é a polêmica questão da evolução do consumo. Conforme mencionado na Introdução, suas raízes provêm de uma estratégia organizacional fundamentada na mudança cultural drástica de padrões de consumo vigentes no início do século XX. Como mudança a ser revertida, possivelmente seja o desafio, hoje, imensamente superior ao enfrentado naquele tempo. Como processo de mudança a ser gerido, o campo de estudos com melhor propriedade para contribuir em seu delineamento parece ser o da Mudança Organizacional.

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

O presente ensaio limita-se, porém, à reflexão difícil sobre como tratar questões ambientais no âmbito das Teorias Organizacionais, quando a visão para o assunto enfrenta fortes incongruências. Diante do suspeito despreparo das correntes de pensamento organizacional, emerge a dúvida sobre a viabilidade de uma abordagem competente para assegurar suporte a uma administração eficiente dos aspectos ambientais das organizações.

3. Delineando o "Ambiente" e o seu "Dilema"

Gerir algo pressupõe domínio mínimo dos parâmetros que envolvem o objeto administrado, admitindo que se compreenda minimamente tanto o objeto quanto os parâmetros. Associada à idéia de compreensão está subentendida a capacidade de abranger com a visão, física e/ou mental, os aspectos e elementos relativos às propriedades e ao funcionamento do objeto e, portanto, a visão do próprio objeto. Ao considerar esta premissa, deduz-se que qualquer impedimento, mesmo que parcial, da capacidade de compreensão – e da visão – daquilo que se gerencia implicará em deficiência na função de gerir.

No tratamento das questões ambientais pelas organizações, ao ambiente é atribuída a condição de objeto da gestão, cujos aspectos e elementos orientam as decisões sobre como administrar. O crescimento do debate sobre problemas identificados na eficiência das organizações para gerir a questão é indício claro de que, pelo menos em algum momento do processo de gestão, houve insuficiência de capacidade para gerir.

No cotidiano das discussões, não é incomum registrarem-se argumentações de que o ambiente, como ente com existência própria, reage a maltratos impingidos pela ação humana. Em pelo menos algumas ocasiões, então, é conferida ao ambiente a atribuição de, ainda que reativamente, ser dono de seus atos. Como objeto que é tratado, é a ele supostamente permitido o direito à queixa e à resposta.

Observando o ambiente através desta momentânea abertura de uma janela para a divagação, poderia ser interessante aproveitar a remota oportunidade de entrevistá-lo, perguntando-lhe sobre sua suposta condição de descontentamento e sobre que preferências, dadas a ele como cliente insatisfeito, lhe agradariam. Diante desta oportunidade única, talvez o ambiente fizesse algumas reflexões rápidas sobre seus supostos incômodos, mas enfrentaria, muito provavelmente, dificuldades inabituais para decidir sobre que opções escolher.

À reflexão pode ser proveitoso analisar, sob o ponto de vista do objeto, as prováveis circunstâncias que lhe parecem problemáticas ao ser submetido ao processo de gestão. Entretanto, dar ao objeto o direito de escolha, ainda que como exercício reflexivo, permite à análise pressupor que existiriam opções, que elas seriam claras e que haveria prós e contras para cada alternativa. Embora absurda, a conjectura sobre a escolha auxiliaria a identificar um impasse incômodo, em ter que decidir entre opções contraditórias. Maior proveito seria obtido, porém, ao observar-se que as opções mais óbvias ao entendimento da situação atual da gestão ambiental constituem-se de uma profunda contradição.

Diante da oportunidade de decidir, o ambiente defrontaria um dilema. E, ao exercitar a análise na comparação das alternativas, a escolha eventual de uma delas implicaria em enfrentar seqüentes incômodos de ser colocado diante de pares de opções. Em uma seqüência de níveis de escolha, o ambiente estaria enfrentando uma seqüência de dilemas, impostos pela proposição de opções que a lógica comum da situação ambiental estabelece. A análise deste exercício aparentemente despropositado permite, entretanto, elucidar

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

dificuldades de percepção de um contingente de gestores envolvidos com a questão ambiental. Mais do que isto, ela traz à luz as incoerências derivadas de visões difusas que se tem do assunto. Seu exercício traz, portanto, uma oportunidade valiosa para identificação de distorções de entendimento e de visão, talvez derivados de um amparo insuficiente às lógicas dos gestores pelas óticas das Teorias Organizacionais.

Seguindo, então, com o exercício, em uma breve especulação, pode-se simular a seqüência de possíveis dilemas que o ambiente enfrentaria. Em um primeiro nível, caberia optar entre uma existência concreta, física, material, ou uma abstrata, mental, de acordo com as duas visões adotadas pelas organizações para administrá-lo. Ao optar pela material, o ambiente teria ainda duas alternativas possíveis, considerando que ora é visto como "fonte" (de recursos, matérias-primas, insumos etc.) e ora como "destinação" (de lançamentos de gases e efluentes líquidos e para deposição ou despejos de resíduos). No campo material, entretanto, estas divisões existenciais não demonstram causar perturbações de entendimento, porque a materialidade da existência traz maior clareza para as situações a tratar.

Percebido como alvo de exploração ou de contaminação, porém, é possível que o ambiente tenda a optar pelo campo dos valores abstratos, onde talvez tenha maiores chances de melhor tratamento. No segundo nível das opções, ao avaliar a alternativa de ser abstrato, caberia a escolha genérica entre ser tratado como interno ou externo às organizações. Optar pelo interno, talvez fugindo à impressão desagradável de ser valor explorável, ainda não isentaria o ambiente de ser novamente fracionado e de escolher entre representar o "clima psicológico" ou as "condições relativas à segurança e à saúde" dos que compõem o quadro social da organização. É possível que nenhuma destas opções seja plenamente satisfatória e o dilema lhe convide a consultar a alternativa da liberdade fora dos muros da organização.

Sendo externo à organização, o ambiente seria sutilmente intuído a escolher entre ser ambiente institucional ou organizacional, acreditando em nuances de distinção entre os valores que lhe serão atribuídos em cada uma destas opções. Visto como ambiente institucional, lhe é apresentado novo dilema, em optar por ser representante de valores econômicos ou ecológicos. Ambos podem recordar-lhe os embates traumáticos que vem enfrentando em sua existência e induzi-lo a considerar a alternativa do ambiente organizacional. Dividido entre os vários atores que compõem o "cenário da organização" ou o "domínio organizacional", o ambiente ainda poderia sentir-se confuso ao ter que optar entre ser "ambiente de primeira ou de segunda ordem". Não recuperado da seqüência confusa de escolhas, provavelmente ele ainda enfrentaria o questionamento quanto a optar por seu valor como "fornecedor" ou "cliente".

É provável que, sufocado diante de tantos dilemas, o ambiente se escusasse de ter que participar de experiência tão confusa e retornasse à sua condição de mero objeto. Restaria, contudo, ao entrevistador a oportunidade de verificar a opinião de outro grupo de envolvidos na questão, o lado dos que administram a situação. É possível que também aí muitos incômodos fossem revelados.

Apesar do caráter propositalmente acentuado para os extremos representados na simulação das divisões, as diferentes visões do ambiente existem em variados graus na mentalidade das pessoas. Em alguns casos, elas são bem perceptíveis. Alguns indivíduos parecem ignorar – em termos práticos, pelo menos – algumas das possíveis alternativas de existência indicadas. Alguns não as desconhecem completamente, mas se orientam por algumas delas, quando não por apenas uma. Outros percebem que as alternativas existem,

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

embora não se apercebam do quanto elas são reais para alguns. Poucos talvez considerem estas alternativas como reais, não percebendo que as divisões não fazem sentido. Bem menos ainda talvez sintam-se perplexos ante as confusões mentais e práticas que as alternativas costumam provocar. Raros, porém, devem ser aqueles que tentam superar estas divisões, procurando integrar a visão incongruente que as alternativas representam.

Admitindo serem as proporções especulativas, a prática constata estas ocorrências. Tão reais quanto o são seus reflexos. As diversas visões trazem complicações de linguagem, entendimento, comunicação, avaliação individual/coletiva, decisão e implementação de ações, entre outras disfunções que se refletem nas conseqüências sobre as questões ambientais. Talvez todos estes complexos fenômenos mentais sejam resultantes de processos formadores de cultura, causando fragmentação de valores e dificuldade de compartilhamento de conceitos. Muitos são os processos de aprendizado, formais e informais, teóricos e práticos, que induzem conceitos e valores associados ao ambiente nas culturas individuais e coletivas. No âmbito da organização, tema central destas reflexões, todos estes arrazoados parecem se aplicar com justeza. Como tratá-los, entretanto, visando uma melhoria das relações e das ações organizacionais dirigidas ao ambiente ou às suas múltiplas alternativas?

Antes de seguir com esta reflexão, seria interessante observar quais das teorias vistas participam no tratamento da questão. A proposta aqui não é fazer uma avaliação profunda das intervenções conceituais das Teorias Organizacionais no pensamento e nas ações de gestores das organizações. O interesse, no momento, é perceber tendências e registrar presenças e ausências de elementos das correntes citadas no tratamento de assuntos ambientais.

Como exercício de avaliação das reflexões desenvolvidas, o ensaio aqui tratado limitou-se a observar um panorama reduzido do que os estudos da área administrativa vêm expondo na temática ambiental. Tencionando abarcar, porém, uma porção de genuína qualidade dentre as publicações nacionais, decidiu-se por privilegiar as publicações reunidas nos Anais dos Encontros da ANPAD. Espera-se, assim, obter-se impressões de fonte de autenticidade indiscutível para os fins da análise.

Para esta observação preliminar, foram considerados os textos reunidos no período de 1997 até 2004. O critério de seleção procurou focalizar estudos onde seria possível evidenciar a aplicação do pensamento educado pelas Teorias Organizacionais na discussão de temas ambientalistas. Os limites de corte estenderam-se, assim, a uma coleção dos textos que versassem sobre assuntos ligados a questões socioambientais.

4. Retrospectiva recente do emprego de fundamentos das Teorias Organizacionais nas publicações com enfoque ambiental nos EnANPADs

A avaliação retrospectiva dos 86 estudos selecionados segundo o critério indicado demonstra parcialmente as ponderações mencionadas nos parágrafos anteriores. Uma triagem simplificada realça os relevos temáticos explorados pelos estudos e suas discussões.

O relato sintético que se segue não pretende apresentar uma avaliação detalhada dos tratamentos dados às questões. A contribuição principal que a observação traz é identificar tendências de visão e de abordagens das questões ambientais, pontuando que elementos dos conceitos de Teorias Organizacionais estão presentes, direta ou indiretamente.

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Conforme seria esperado do debate comum, quanto a interesses econômicos afetando negativamente aspectos ambientais, são identificados elementos desta oposição nos estudos (Medeiros, 04; Sena, 04; Oliveira, 04; Husted, 03; Dinato e Nascimento, 03; Góes et al., 03; Rohrich e Cunha, 02; Lemme, 00; Santos et al., 00; Carrieri, 00; Pereira e Nascimento, 97). Há também casos em que são nítidos os problemas para a melhoria socioambiental, ainda que nem sempre exclusivamente devidos a interesses meramente econômicos (Carmo et al., 04; Sena, 04; Maia e Wilk, 04). Embora as posições antagônicas entre Economia e Proteção Ambiental, os estudos apresentam também perspectivas conciliadoras (Abreu et al., 04; Vieira e Lemme, 04; Daroit e Nascimento, 04; Medeiros, 04; Alberton e Costa Jr, 04; Maia e Wilk, 04; Melo e Vieira, 03; Oliveira, 03; Silva, 01; Daroit e Nascimento, 00; Demajorovic e Sanches, 99; Lemos e Nascimento, 98; Nascimento et al., 97; Pereira e Nascimento, 97).

Na descrição das várias situações ou fenômenos estudados, evidencia-se o envolvimento ou a existência de processos de gestão (Silva Filho et al., 04; Daroit e Nascimento, 04; Musiello Neto, 04; Medeiros, 04; Fischer et al., 04; Carmo et al., 04; Rodrigues et al., 04; Cohen e Costa, 04; Maia e Wilk, 04; Rótulo, 04; Andrade et al., 03; Silva e Ribeiro, 03; Passos e Camara, 03; Sousa et al., 03; Duzert e Decuadra, 03; Meira e Rocha, 03; Oliveira, 03; Góes et al., 03; Oliveira, 03; Mancini et al., 03; Cunha e Mossini, 02; Silva, 01; Daroit e Nascimento, 00; Guedes, 99; Andrade et al., 99; Demajorovic e Sanches, 99). Dentre os casos, identificam-se interesses em focalizar a inserção pertinente da inovação (Rohrich e Cunha, 02) e a discussão de propostas (Oliveira, 04; Mello et al., 03; Campos e Selig, 02; Robles Jr e Bonelli, 01).

Surgem, naturalmente, casos onde os estudos deparam-se com conflitos (Cunha e Junqueira, 04; Cohen e Costa, 04; Andrade et al., 03; Duzert e Decuadra, 03; Meira e Rocha, 03; Cunha e Mossini, 02; Andrade et al., 99) e situações complexas, em que a lógica da complexidade assume, oportunamente, uma possibilidade de aplicação (Vale, 04; Assad, 04; Pena e Gómez, 04; Silva Filho et al., 04; Fischer et al., 04; Husted, 03; Souza, 02; Andrade, 01; Santos et al., 00; Carrieri, 00).

Certamente a temática é rica para o uso dos aspectos envolvidos com a abordagem de estratégias organizacionais (Bellen, 04b; Strobel et al., 04; Vieira e Lemme, 04; Silva, 04; Pereira et al., 04; Zago e Borba, 04; Assis e Netto, 04; Ribeiro e Souza, 03; Motta e Rossi, 03; Silva, 01; Andrade et al., 99; Demajorovic e Sanches, 99; Sanches, 97; Pereira e Nascimento, 97) ou até para apontar estratégias inadequadas (Petroni et al., 03), abrindo campos associáveis a mudanças estratégicas (Pena e Gómez, 04; Ferreira e Chauvel, 04; Daroit e Nascimento, 04; Alberton e Costa Jr, 04; Maia e Wilk, 04; Melo e Vieira, 03; Andrade, 01; Guedes, 99). Há estudos focalizando-se em propostas (Telma, 03; Coral et al., 03; Cunha e Mossini, 02; Campos e Selig, 02; Carvalho, 02; Bertucci, 99; Almeida, 97) e em abordagens de situações onde ocorrem ou deveriam ocorrer modificações de estratégia (Husted e Allen, 04; Riscarolli et al., 04; Xavier e Souza, 04; Teixeira, 04; Abreu et al., 04; Nassif et al., 04; Backes et al., 04; Souza e Nascimento, 04; Campos et al., 04; Rodrigues et al., 04; Maia e Wilk, 04; Passos e Camara, 03; Oliveira, 03; Souza, 02; Rohrich, 01; Lemos e Nascimento, 98; Nascimento et al., 97).

Nesse campo de revisões e novas óticas, a visão da importância da inovação tem destaque (Daroit e Nascimento, 04; Motta e Rossi, 03; Rohrich e Cunha, 02; Rohrich, 01), apontando, inclusive, para avanços no campo de ganhos econômicos (Maia e Wilk, 04; Melo e Vieira, 03; Daroit e Nascimento, 00; Lemos e

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Nascimento, 98). Também abre-se espaço para revisões de cunho ético, em que posições ou proposições merecem atenção especial (Assad, 04; Xavier e Souza, 04; Pena e Gómez, 04; Sousa et al., 03; Meira e Rocha, 03). Ambos são focos que representam importantes temas transversais que perpassam os debates e dilemas ambientais.

A aplicação de Teorias Econômicas tem também representantes. Dentre as discussões de aspectos econômicos e abordagens diretas e indiretas das teorias, há estudos de sua aplicação específica, como exemplos para a apresentação de um modelo Estrutura-Conduto-Performance Ambiental (Abreu et al., 04) e do uso analítico da teoria da Visão Baseada em Recursos (Silva, 01).

Quando a observação se concentra, porém, nas lógicas predominantes nas abordagens, direta ou indiretamente explicitadas, as óticas "contingencial" e "institucional" têm maior destaque. Ao estender-se a atenção aos painéis subliminares dos discursos, visualizam-se situações em que elementos de ambos os enfoques, quando não claros, seriam perceptíveis (Pena e Gómez, 04; Abreu et al., 04; Medeiros, 04; Souza e Nascimento, 04; Rodrigues et al., 04; Maia e Wilk, 04; Passos e Camara, 03; Sousa et al., 03; Oliveira, 03; Mello et al., 03; Oliveira, 03; Souza, 02; Andrade, 01; Silva, 01; Rohrich, 01; Daroit e Nascimento, 00; Andrade et al., 99; Lemos e Nascimento, 98).

Observando-se as contribuições da lógica da contingência, as análises identificam influências, por exemplo, promovidas por ameaças do ambiente externo (Riscarolli et al., 04; Pena e Gómez, 04; Abreu et al., 04; Musiello Neto, 04; Souza e Nascimento, 04; Passos e Camara, 03; Petroni et al., 03; Mello et al., 03; Bertucci, 99; Lemos e Nascimento, 98; Sanches, 97). Vêem-se influências que teriam alguma associação com especializações (Abreu et al., 04; Sousa et al., 03; Mello et al., 03) ou que, aliadas que a estas últimas (Rodrigues et al., 04; Maia e Wilk, 04; Silva, 01; Rohrich, 01), estariam ligadas mudanças funcionais (Robles e Tinoco, 04; Passos e Camara, 03; Petroni et al., 03). Dentre estes e outros casos identificados (Silva, 04; Zago e Borba, 04; Ribeiro e Souza, 03; Robles Jr e Bonelli, 01) de mudanças funcionais, há ainda motivações para apresentação de propostas (Borba e Nazário, 03) ou relações com mudanças estruturais (Daroit e Nascimento, 04; Passos e Camara, 03).

Elementos que igualmente podem ser identificados como influentes para uma percepção de contingência são interesses de *stakeholders* (Zago e Borba, 04; Robles e Tinoco, 04; Duzert e Decuadra, 03; Oliveira, 03; Nossa e Carvalho, 03; Cunha e Mossini, 02; Andrade, 01; Robles Jr e Bonelli, 01; Andrade et al., 99; Demajorovic e Sanches, 99; Lemos e Nascimento, 98) e o atendimento destes acompanhado de influências da legislação (Medeiros, 04; Rodrigues et al., 04; Ribeiro e Souza, 03). Há casos em que mudanças seriam importantes em função da legislação (Oliveira, 03; Sanches, 97), e aqui avança-se para limites em que a ótica do raciocínio institucionalista adquire confluência.

Onde identificam-se percepções da Teoria Institucional, é relevante o número de estudos em que se percebe alguma influência do papel governamental (Nassif et al., 04; Medeiros, 04; Souza e Nascimento, 04; Maia e Wilk, 04; Husted, 03; Andrade et al., 03; Meira e Rocha, 03), ainda que representado pela legislação (Góes et al., 03; Oliveira, 03), ou desta conjugada com maior ou menor representação dos interesses de *stakeholders* (Rodrigues et al., 04; Rohrich, 01; Andrade et al., 99). Normas também são forças significativas para promover alterações organizacionais (Campos et al., 04; Mello et al., 03; Rohrich e Cunha, 02; Silva, 01;

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Daroit e Nascimento, 00; Nascimento et al., 97), sendo associadas a valores setoriais ou de atores influentes (Rodrigues et al., 04; Maia e Wilk, 04).

Valores são, certamente, o critério de destaque na lógica desta corrente de estudos, explicitados como fatores para ações organizacionais orientadas por representantes do ambiente externo, incluindo governo, sociedade civil e outros (Nassif et al., 04; Souza e Nascimento, 04; Husted, 03; Andrade, 01; Guedes, 99). Reflexões com este direcionamento ainda permitem observar outros estudos onde o Institucionalismo tem, direta ou indiretamente, seus elementos representados nos discursos (Husted e Allen, 04; Cunha e Junqueira, 04; Pereira et al., 04; Rótulo, 04; Oliveira, 04; Melo e Vieira, 03; Mancini et al., 03; Martins et al., 03).

O que a reflexão, entretanto, descortina – considerando elementos identificáveis de possibilidades para que as diferentes teorias organizacionais auxiliem a compreensão dos fenômenos estudados – é a existência de um campo amplo de aspectos abordáveis pelas teorias da Mudança Organizacional. Estes aspectos são comentados a seguir.

Em termos de mudanças organizacionais, há casos observáveis de mudanças necessárias em aspectos funcionais, estruturais e estratégicos (Oliveira, 03), ou culturais e comportamentais (Oliveira, 04; Campos et al., 04; Mello et al., 03), ou culturais e funcionais (Petroni et al., 03; Carvalho, 02). Mudanças organizacionais são ocorrências facilmente identificáveis em diversos estudos, sejam elas constatação (Bellen, 04a; Pena e Gómez, 04; Ferreira e Chauvel, 04; Backes et al., 04; Pereira et al., 04; Robles e Tinoco, 04; Rótulo, 04; Passos e Camara, 03; Góes et al., 03; Borba e Nazário, 03; Martins et al., 03; Guedes, 99; Sanches, 97) ou necessárias (Teixeira, 04; Vieira e Lemme, 04; Silva Filho et al., 04; Daroit e Nascimento, 04; Silva, 04; Campos et al., 04; Sena, 04; Husted, 03; Andrade et al., 03; Oliveira, 04; Campos et al., 04; Silva e Ribeiro, 03; Motta e Rossi, 03; Silva, 01; Santos et al., 00; Lemos e Nascimento, 98; Pereira e Nascimento, 97) ou ambas (Carmo et al., 04; Zago e Borba, 04; Maia e Wilk, 04; Oliveira et al., 04; Dinato e Nascimento, 03; Rohrich, 01; Lemme, 00; Daroit e Nascimento, 00). Mesmos nos casos em que elas façam parte de um questionamento (Ribeiro e Souza, 03; Mancini et al., 03; Rohrich e Cunha, 02), as mudanças têm presença marcante em vários estudos.

Razões bem fundamentadas para esta visão partem da observação de aspectos como comportamento inapropriado (Santos et al., 00), ou cultura inapropriada (Oliveira, 04; Góes et al., 03; Coral et al., 03; Rohrich e Cunha, 02), ou ambos (Sena, 04; Rocha e Marques, 04; Vieira et al., 03). Também podem partir da constatação de valores e comportamentos inapropriados (Husted, 03; Dinato e Nascimento, 03; Motta e Rossi, 03), mas principalmente, considerando os problemas identificados pelos estudos, é a identificação de cultura insuficiente para atender às mudanças que contribui para o conceito de que sua modificação seja importante e, neste sentido, são inúmeros os casos (Pinto et al., 04; Xavier e Souza, 04; Pena e Gómez, 04; Strobel et al., 04; Teixeira, 04; Abreu et al., 04; Nassif et al., 04; Pereira et al., 04; Carmo et al., 04; Cohen e Costa, 04; Maia e Wilk, 04; Oliveira et al., 04; Campos et al., 04; Husted, 03; Silva e Ribeiro, 03; Sousa et al., 03; Dinato e Nascimento, 03; Petroni et al., 03; Motta e Rossi, 03; Góes et al., 03; Oliveira, 03; Lemme, 00; Carrieri, 00).

Outro aspecto que destaca a oportunidade clara de apoio das teorias de Mudanças Organizacionais é a evidência da necessidade de aprendizagem e especialização (Xavier e Souza, 04; Bellen, 04a; Bellen, 04b; Pena e Gómez, 04; Andrade et al., 03; Silva e Ribeiro, 03; Sousa et al., 03; Dinato e Nascimento, 03; Petroni et al., 03; Motta e Rossi, 03; Meira e Rocha, 03; Oliveira, 03; Góes et al., 03; Oliveira, 03; Santos et al., 00;

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Bertucci, 99). A aprendizagem organizacional constitui um dos elementos essenciais como contribuição para a solução de situações críticas mencionadas nos estudos. Em função de características culturais identificadas ou necessárias às organizações, assumem destaque os processos de especialização e aprendizagem (Ferreira e Chauvel, 04; Abreu et al., 04; Backes et al., 04; Maia e Wilk, 04; Oliveira, 04; Passos e Camara, 03; Meira e Rocha, 03; Mello et al., 03; Souza, 02; Silva, 01; Santos et al., 00; Demajorovic e Sanches, 99; Lemos e Nascimento, 98).

Sob um outro ângulo, é a relevância de culturas adotadas ou a adotar que desperta a atenção para elementos de mudança organizacional (Ferreira e Chauvel, 04; Abreu et al., 04; Backes et al., 04; Maia e Wilk, 04; Passos e Camara, 03; Melo e Vieira, 03; Silva, 01). Em outros casos, é a incerteza ou o questionamento sobre a efetivação de determinada cultura que desperta a atenção de um estudo (Rótulo, 04; Mello et al., 03; Carrieri, 00), podendo motivar propostas que contribuam para a avaliação (Rohrich e Cunha, 02).

Ainda que de forma subjetiva, o processo de mudança adquire importância nas discussões e nas análises onde parâmetros relativos às configurações de grupos sociais sejam relevantes. Por esta perspectiva, é interessante realçar que muitos dos estudos revelam aspectos do tema ambiental, onde características culturais (Musiello Neto, 04; Fischer et al., 04; Campos et al., 04; Zago e Borba, 04; Cohen e Costa, 04; Oliveira et al., 04; Campos et al., 04; Passos e Camara, 03; Falk e Rebouças, 03; Ribeiro e Souza, 03; Meira e Rocha, 03; Vieira et al., 03; Souza, 02; Nascimento et al., 97) são fatores importantes para alcançar melhorias e soluções, assim como também o são comportamentos (Bellen, 04a; Sousa et al., 03; Falk e Rebouças, 03; Motta e Rossi, 03; Melo e Vieira, 03; Mancini et al., 03; Martins et al., 03; Sanches, 97), valores (Ferreira e Chauvel, 04; Sena, 04; Cohen e Costa, 04; Maia e Wilk, 04; Husted, 03; Meira e Rocha, 03; Silva, 01; Rohrich, 01) ou ambos (Pena e Gómez, 04; Backes et al., 04; Pereira et al., 04; Carmo et al., 04; Rocha e Marques, 04; Mancini et al., 03; Martins et al., 03; Guedes, 99).

Diante do que se observa, é clara a amplitude de focos em que as teorias de Mudanças Organizacionais podem contribuir para os estudos envolvendo a temática ambiental no âmbito das organizações. Quando se pondera que os aspectos identificados, relativos aos componentes humanos da questão, são os que maior esforço exigem para a solução dos problemas, mais se destaca a pertinência de associar estas áreas do conhecimento.

Desta forma, o que a breve observação reflexiva do presente ensaio pretende apresentar é a oportunidade valiosa, ainda a ser explorada, de trazer as abordagens de teorias de Mudanças Organizacionais para os estudos da temática ambiental. Concluindo a reflexão, o que se constata em uma verificação preliminar e parcial dos estudos publicados recentemente no EnANPAD, é que esta proposta constitui, possivelmente, uma das alternativas mais promissoras para tratar os dilemas ambientais subsistentes nas organizações.

5. Considerações finais

Ao encerrar as ponderações que resultaram das reflexões deste ensaio, cabe pontuar as principais constatações encontradas e traçar algumas perspectivas para futuras atenções. Considerando as circunstâncias que envolvem os gestores de organizações brasileiras e suas tarefas relativas à questão ambiental, algumas considerações deste ensaio podem ser de grande valia. Principalmente para aqueles

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

atuando em empreendimentos de menor porte, a quem o dia-a-dia distancia dos debates científicos mais aprofundados, o estudo envolvendo Teorias Organizacionais e suas investigações de alternativas de melhoria ambiental deve ter em vista suas características culturais e visões de realidade. A desconsideração destes aspectos levaria a poucas contribuições benéficas dos estudos para a situação nacional.

A revisão teórica das Teorias Organizacionais de maior relevância nos estudos nacionais, quando focalizada no aspecto ambiental, indica limitações de abordagem que propiciam deficiências de visão dos problemas. Estas deficiências se agravam, quanto mais distanciados estejam os gestores do seu pleno entendimento. Se para os estudiosos há razões claras para apontar insuficiência das abordagens, é necessário um empenho no sentido de estabelecer bases que permitam melhor tratamento da questão. Somente sobre tais bases será possível conceber propostas que contribuam efetivamente para auxiliar os gestores citados.

O dilema hipotético tem por finalidade facilitar a visualização dos problemas. Seu exercício permite perceber ângulos de dificuldade de entendimento entre envolvidos nas questões, o que resulta em conseqüências negativas para a gestão e a solução dos eventos organizacionais relativos a aspectos ambientais. Enquanto se mantêm e se reforçam as visões fracionadas do ambiente e se multiplicam suas representações, mais complexa se torna sua integração. Mais limitada também será a eficiência em gerir.

A observação das publicações selecionadas demonstra a utilização predominante das lógicas identificadas na revisão teórica, orientadas pelas Teorias da Contingência e do Institucionalismo. Além dos enfoques estratégicos, de gestão, das abordagens transversais incluindo a inovação e a ética, pouco se avança em outras teorias, com breves menções a Teorias Econômicas. As intervenções por estes ângulos, apesar de valiosas, pouco auxiliam para remover as limitações identificadas nas principais correntes de pensamento.

Entretanto, inúmeras são as indicações de focos para abordagens que tratem das bases de processos de mudança. Seja através da aprendizagem organizacional necessária ou das expectativas de gestão das transformações, os elementos vitais na análise invariavelmente dependem dos fatores humanos. Neste ponto, a consideração da cultura organizacional, conforme lembrado para a situação dos gestores, é ponto de partida no processo de avaliação.

Por esta razão, embora seja incomum o envolvimento das teorias da Mudança Organizacional com os estudos voltados para a temática ambiental, o presente ensaio propõe que esta talvez seja das melhores alternativas para progresso. Diante dos dilemas e das outras dificuldades culturais presentes na gestão, é possível que enfoques pela ótica da Mudança venham a trazer perspectivas promissoras de melhoria para um tema de tanto debate.

Referências

Barney, Jay B.; Hesterly, W. Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre Organizações e a Análise Econômica. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. V.3, p. 131-179

Baum, Joel A. C. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1, p. 137-195

Carvalho, Cristina Amélia; Vieira, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: Carvalho, Cristina Amélia;

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Vieira, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: Editora UFPE, 2003.

Carvalho, Cristina Amélia; Goulart, Sueli; Vieira, Marcelo Milano Falcão. A inflexão conservadora na trajetória histórica da Teoria Institucional. *Anais do Enanpad* 2004.

Champy, James; Nohria, Nitin. No Meio da Tempestade: o ciclo de mudanças se acelera. In: *Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*, Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. XV-XXXIII

Dimaggio, Paul e Powell, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: Powell, Walter W. e Dimaggio, Paul J. (Eds) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

Donaldson, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG; HARDY; NORD (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1, p. 105-133

Drucker, P. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 6, p. 45-53, jan/feb 1988.

Drucker, Peter. O Surgimento da Nova Organização. In: *Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. DRUCKER, Peter. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003. p. 3-14.

Egri, Carolyn P. e Pinfield, Laerence T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1, p. 195-219

Fachin, Roberto C.; Mendonça, J. Ricardo C. de. Selznick: uma visão da vida e da obra do percursos da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Carvalho, Cristina Amélia (Orgs.) *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

Machado-da-Silva, Clóvis L e Gonçalves, Sandro A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1, p. 363-399

Motta, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

Munro, R. Disorganization. In: Westwood ; CLEGG, S. (Eds.) *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. London: Blackwell, 2003. p.283-297

Reed, Michael. Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1, p. 61-98

Rifkin, Jeremy. *O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

Taylor, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1982.

Tolbert, Pamela S. e Zucker, Lynne G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1, p. 195-219

Vieira, Marcelo Milano Falcão; Carvalho, Cristina Amélia. Introdução. In: Vieira, Marcelo Milano Falcão; Carvalho, Cristina Amélia (Orgs.) *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

Wood Jr. Thomaz (Coord.) *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 17-33

Zawislak, P. Nota Técnica: Economia das Organizações e a Base para o Pensamento Estratégico. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. V.3, p. 180-185

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Artigos com enfoque ambiental publicados nos EnANPADs de 1997 a 2004.

Ano de 2004	
Husted, B.W.; Allen, D.B. GSA Trabalho Convidado The Relationship of International... Vale, G.M.V. GSA 119 - Conectividade, Competitividade e... Riscarolli, V.; Rodrigues, L.C.; Almeida, M.I.R. GSA 347 - Particularidades da Análise Ambiental para o Terceiro... Pinto, M.R.; Pereira, D.R.M.; Lara, J.E. GSA 357 -Caracterização de Perfis de Empresas ... Assad, M. M. N. GSA 553 -Responsabilidade Social sob a... Xavier, A. M.; Souza, W. GSA 567 -Responsabilidade ... Bellen, H. M. GSA 569 -Indicadores de Sustentabilidade: ... Bellen, H. M. GSA 577 -Aplicação de Indicadores de ... Pena, R.P.M.; Gómez, P.F. GSA 771 - La Empresa Ética: Strobel, J.S.; Coral, E.; Selig, P.M. GSA 879 -Indicadores ... Cunha, I.; Junqueira, L.P. GSA 1025 - Gestão da ... Ferreira, S.B.L.; Chauvel, M.A. GSA 1108 - Gerenciamento... Teixeira, R. M. GSA 1126 - Agroindústrias ... Abreu, M. C.S.; Figueiredo Junior, H.S.; Varvakis, G. GSA 1149 - Modelo de ... VIEIRA, V.R.; LEMME, C.F. GSA 1433 - Estimção do... Silva Filho, J.C.L.; Daroit, D.; Poledna, S.R.C. GSA 1508 - IAD Framework na ... Daroit, D.; Nascimento, L.F. GSA 1566 - Dimensões da... Nassif, V.M.J.; Hanashiro, D.M.M.; Carvalho, V.A.C.; Benedetti, M.H. GSA 1628 - Afinal, Quem É o Líder... Silva, B.A. GSA 1752 - Contabilidade e Meio... Backes, B.I.; Lemos, A.D.C.; Eick, C.L. GSA 1842 - O Comprometimento com o Meio ...	Musiello Neto, Francisco Eugênio. GSA 2133 - O Impacto ... Medeiros, L.C.M. GSA 2188 - Meio Ambiente e a Empresa: ... Pereira, S.J.N.; Ayrosa, E.A.T.; Fernandez, P.J.GSA 2257 - Dois Estudos sobre o Impacto... Fischer, T.; Melo, V.P.; Codes, A.L. GSA 2330 - Interorganizações e Gestão... Souza, R.S.; Nascimento, L.F.M. GSA 2376 - Fatores... Campos, L.M.S.; Alberton, A.; Vieira, R. GSA 2420 - Implementação de Sistemas... Carmo, M.S.; Oliveira, J.A.P.; Migueles, C.P. GSA 2425 - Significado do Lixo... Zago, A.P.P.; Borba, J.A. GSA 2510 - A Evidenciação do... Sena, A.M.C. GSA 2511 - An Essay on Sustainability and ... Alberton, A.; Costa JR, N.C.A. GSA 2596 - Meio Ambiente ... Rodrigues, I.; Carneiro, W.; Fontenelle, E.C.; Petroni, L.M. GSA 2709 - Integração entre Gestão Ambiental e... Cohen, M.; Costa, L.S.V. GSA 3050 - Projetos de... Maia, T.; Wilk, E.O. GSA 3059 - Produção mais Limpa e... Oliveira, M. C.; Gomes, C.A.S.; Costa, D.M. CCG 409 - Uma Análise do Conteúdo... Robles, L.T.; Tinoco, J.E.P. CCG 1099 - Contribuição ao... Assis, S.A.G.; Netto, A.A. ESO 1400 - A Interpretação dos... Rótulo, D.E. POP 1209 - A Teoria da Implementação de... Oliveira, J.A.P. POP 2062 - Descentralizando... Rocho, A.L.P.; Marques, D.L.S. MKT 2296 – Marketing Verde Campos, L.M.S.; Kohlrusch, A.K.; Selig, P.M. GAG 250 - A Influência dos Rótulos ...
Ano de 2003	
Husted, B. GSA Trabalho Convidado - The Relationship of... Andrade, J.C.S.; Góes, M.F.B.; Vargens, E.C.; Ribeiro, M.T.F. GSA 467 - Regulação de Conflitos Socioambientais na... Duzert, Y.I.P.G.; Decuadra, D.E.R. GSA 1085 - A Influência... Falk, C.; Rebouças, G.M. GSA 1117 - Uma Investigação... Dinato, M.R.; Nascimento, L.F. GSA 1163 - Consumo... Ribeiro, M.S.; Souza, A.L.B. GSA 1428 - Passivo Ambiental... Petroni, L.M.; Polizelli, D.L.; Kruglianskas, I. GSA 1462 - O Marketing Ambiental em Empresas Brasileiras ... Motta, S.L.S.; Rossi, G.B. GSA 1661 - A Influência do Fator... Meira, L.C.C.; Rocha, G.S. GSA 1782 - Modelos de Gestão... Melo, M. S.; Vieira, P.R.C. GSA 1930 - Imagem Corporativa... Oliveira, J.A.P. GSA 2104 - Análise da Situação da Gestão... Góes, M.F.B.; Muñoz, R.; Duarte Neto, M. GSA 2124 - A Ecologia Industrial na ... Sousa, C.R.; Amâncio, R.; Brito, M.J. GSA 968 - A Questão...	Silva, I.A.F.; Ribeiro, A.R. GSA 562 - Fatores Relacionados ... Passos, L.A.N.; Camara, M.R.G. GSA 874 - Evolução, - Mello, R.B.; Ferreira, E.; Campos, L.M.S.; Cardoso, J.M.. GSA 2222 - A Acumulação da Variável Ambiental nas ... Borba, J.A.; Nazário, L. GSA 2227 - Contabilidade Ambiental. Oliveira, J.M. GSA 2250 - A Questão dos Resíduos de... Mancini, S.; Muritiba, S.N.; Oliveira, P.M.; Kruglianskas, I. GSA 2273 - Valores Organizacionais na Gestão com ... Martins, L.M.; Machado, R.Z.; César, C.; Echeveste, S.S.; Callegaro, D.; Schultz, G. GAG 1417 - O Perfil da ... Nossa, V.; Carvalho, L.N.G. CCG 1235 - Uma Análise do... Telma, R.R. ESO 1001 - A Teoria dos Vórtices... Coral, E.; Rossetto, C.R.; Selig, P.M. ESO 1303 -Planejamento Estratégico para a ... Vieira, F.G.D.; Arruda, R.S.V.; Silva, W.R. TEO 882 - Organizações, Cultura e ...
Ano de 2002	
Rohrich, S.S.; Cunha, J.C. ACT 820 - A Relação entre ... Cunha, I.A.; Mossini, E. ESO 810 - O Estuário de Santos... Carvalho, L.F.N. ESA 1903 - Ecologia ...	Campos, L.M.S.; Selig, P.M. ESO 1377 – SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação ... Souza, R.S. ESO 119 - Estratégias Ambientais...
Ano de 2001	
Andrade, J.C.S. ESA 377 - Formação de Estratégias... Silva, A.A. ESA 872 - Gestão Ambiental... Rohrich, S.S. ACT 460 - A Adoção de ...	Robles JR., A.; Bonelli, V.V. CCG 264 - Apuração dos Custos da Qualidade e ... Lemme, C.F. EPA 1053 - Meio Ambiente e Avaliação...
Ano de 2000	
Santos, T.A.; Naves, F.L.; Xisto, E.M.S.; Cardoso, H.R.; Santos, M.E. ACT 362 - O Valor das Pequenas Coisas...	Daroit, D.; Nascimento, L.F. ACT 1091 - A Busca da... Carrieri, A.P. ORG 66 - Meio Ambiente: ...
Ano de 1999	
Guedes, A.L. AE 09 - O Dilema Home-Host... Andrade, J.C.S.; Dias, C.C.; Quintella, R.H. AE 26 - A Dimensão Político-Institucional ...	Bertucci, J.L.O. AE 21 - Percepção Ambiental... Demajorovic, J.; Sanches, C.S. ORG 50 - Aprendizado e Indicadores Ambientais: ...
Ano de 1998	
Lemos, A. D.; Nascimento, L. F. ACT 05 - A Produção Limpa como geradora de ...	
Ano de 1997	
Almeida, M.I.R. EST 08 - Por Que Não Desenvolver uma ... Sanches, C.S. EST 25 - Sustentabilidade dos Negócios e Meio Ambiente.	Nascimento, L.F.; Hiwatashi, E.; Lemos, A.D.C. CT 09 - O Desempenho Ambiental... Pereira, C.G.; Nascimento, L.F. PIS 24 -Gerenciamento...