

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
ANNA CAROLINA MOREIRA DE OLIVEIRA

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E INTEGRAÇÃO: o caso Cargill Agrícola
S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais

UBERLÂNDIA
2007

ANNA CAROLINA MOREIRA DE OLIVEIRA

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E INTEGRAÇÃO: o caso Cargill Agrícola
S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Administração da
Universidade Federal de Uberlândia,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e
Mudança Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado
Valadão Jr.

Uberlândia
2007

Anna Carolina Moreira de Oliveira

**RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E INTEGRAÇÃO: o caso Cargill Agrícola
S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Mudança Organizacional.

Uberlândia, 05 de fevereiro de 2007.

Banca Examinadora

Profº Dr. Valdir Machado Valadão Júnior - FAGEN/UFU

Profª Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá - FAGEN/UFU

Profº. Dr. José Carlos Barbieri - FGV/SP

Aos meus pais, Luiz e Elza, e ao meu
irmão, Gustavo.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter encaminhado tudo para que meu sonho se realizasse e por ter me dado inteligência e coragem diante das dificuldades.

À Universidade Federal de Uberlândia e à Faculdade de Gestão e Negócios, em especial ao Programa de Mestrado em Administração, nas pessoas de seus professores e técnicos, pela oportunidade de realizar este curso.

Ao Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, pelo apoio, pelo estímulo e pelas inúmeras e incansáveis orientações. Por ter respeitado meu momento, minhas limitações e contribuído para o meu crescimento.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela ajuda financeira durante a realização desse curso.

Aos meus pais, Luiz Moreira Antunes e Elza Oliveira Antunes, e ao meu irmão, Gustavo Luiz Moreira de Oliveira, pela paciência, pela compreensão, pela amizade, pelas palavras de incentivo e, também pelo apoio financeiro, uma vez que renunciaram aos próprios sonhos, em favor dos meus.

Aos meus familiares, em especial, minha avó Luiza, que rezou muito por mim e, aos meus amigos, que mesmo estando tão longe, torceram muito por mim e pelo meu sucesso.

A todas as pessoas que eu conheci em Uberlândia. À Louise Marangon, pela acolhida; ao Padre Júlio Cézar Siqueira, pela orientação espiritual; aos amigos da Paróquia Nossa Senhora do Caminho; aos colegas de mestrado, pelos bons momentos em que vivemos juntos durante as disciplinas cursadas; à Edileusa Godói de Sousa e à Valéria Vieira da Silva, pela amizade conquistada e pelas trocas de experiências.

Aos membros do Grupo de Pesquisa da Gestão no Terceiro Setor, pelo aprendizado e pelos inúmeros momentos de convivência e discussão.

Aos professores Raquel Cristina Radamés de Sá (FAGEN-UFU) e Edison Mello Júnior (FAGEN-UFU), que participaram da minha banca de qualificação, contribuindo com este trabalho.

À organização Cargill Agrícola S/A, na pessoa de Daniel Fernandes Loureiro, pela disponibilidade e a todos que gentilmente cederam entrevistas.

Aos professores Raquel Cristina Radamés de Sá (FAGEN-UFU) e José Carlos Barbieri (FGV-SP) por terem aceitado o convite para compor a Banca Examinadora deste trabalho.

“Rendei graças, sem cessar e por todas as coisas, a Deus Pai, em nome de nosso Senhor Jesus Cristo!” (Ef 5, 20)

“É preciso entender que nós não herdamos as terras de nossos pais, mas as tomamos emprestadas de nossos filhos.” (Provérbio Amish)

“Seja você a mudança que espera ver no mundo.” (Mahatma Gandhi)

RESUMO

Vive-se hoje um momento em que as demandas para um convívio mais harmonioso com a natureza surgem de todos os lados: mídia, governos e sociedade civil organizada. Além disto, os graves acidentes ambientais ocorridos no mundo, na segunda metade do século XX, contribuíram para a intensificação do debate da questão ambientalista. No caso das organizações, especificamente, tais pressões têm sido respondidas por meio das ações de responsabilidade socioambiental que representam a intenção de minimizar os efeitos das questões econômicas sobre as sociais e ambientais, o que vai de encontro ao conceito de sustentabilidade. No Brasil, a idéia de responsabilidade social tomou força como prática empresarial no final dos anos de 1990, no entanto, questiona-se a efetiva adoção desta prática como um valor organizacional. Com uma proposta de contribuir para responder este questionamento, o objetivo deste trabalho foi verificar se a gestão socioambiental é um valor para a organização estudada, ou seja, se, na Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia -, as questões socioambientais já transitaram do nível de artefato para tornar-se um valor organizacional. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso e, múltiplas fontes de evidência foram utilizadas, sendo os dados primários obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas e os dados secundários coletados por meio de documentos, tanto organizacionais quanto publicações gerais a respeito da empresa. Quanto à análise dos dados, foi realizada conforme a metodologia adequada para estudos predominantemente qualitativo-descritivos, com a utilização de técnicas de análise de conteúdo clássico (dados primários), análise documental (dados secundários) e triangulação de dados, buscando com isso: (i) identificar os projetos de responsabilidade socioambiental adotadas pela organização; (ii) delimitar as ações de gestão ambiental; (iii) conhecer as metas ambientais da empresa; (iv) analisar as práticas de gestão ambiental da organização em estudo; (v) identificar os valores organizacionais implícitos e explícitos na pesquisa documental; e (vi) 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. Os resultados evidenciam que as questões ambientais na Cargill, em Uberlândia, ainda se encontram no nível dos artefatos, apesar da Empresa possuir práticas de gestão socioambiental consistentes, porém, ainda não plenamente compartilhadas pelo público interno, uma vez que muitos funcionários demonstraram não conhecer ou participar de tais práticas. Deste modo, nesta organização, para a questão ambiental tornar-se valor compartilhado e relevante para o público interno, a gestão socioambiental deverá tornar-se mais efetiva.

Palavras chave: responsabilidade socioambiental, gestão ambiental, integração organizacional e valores organizacionais.

ABSTRACT

Nowadays, it has been lived a special moment in which, the demands for a more harmonious conviviality with the nature appear from all the sides: media, governments and organized civil society. Moreover, the serious accidents with the environment, occurred all over the world, in the second half of the XX Century, had contributed to increase the environment issue discussion. For the organizations, specifically, such pressures have been answered thru actions, which translate the intention of minimizing the damages of economic effect over the social-environmental issues, what comes up to the sustainability concept. In Brazil, the social responsibility idea, took place as an organizational practice, by the end of the years of 1990, however, it is still uncertain the effective adoption of this practice as an organizational value. With the intention to contribute to solve this hesitation, the objective of this work was to verify if the social-environmental management is a value for the studied organization, or either, if, in Cargill S/A - Industrial Unit in Uberlândia, MG, Brazil, the social-environmental issues already had transited from the device level to become a organizational value. The method for this research was the case study and, multiple evidence sources had been used, being the primary data gotten thru half-structuralized interviews and the secondary data collected from documents, at the company and from general publications regarding it. About data analysis, it was carried on through the suitable methodology for qualitative-descriptive studies, using classic analysis techniques (primary data), documentary analysis (secondary data) and data triangulation, to: (i) identify the social-environment responsibility projects adopted by the organization; (ii) set the limits of the environment management actions; (iii) know the environment goals of the company; (iv) analyze the environment management practices of the studied organization; (v) identify the implicit and explicit organizational values in the documental research; and (vi) analyze the environmental actions impacts on internal addressees integration, according to the organizational values, previously identified. The results indicate that the environmental issues at Cargill, in Uberlândia, still remain at the devices level, despite the consistent social-environment management that the Company practices, however, it still is not fully shared with the employees, as most of them had confirmed that these practices are unknown, or, if known, these internal addressees do not take part on them. In such way, in this organization, to the environmental issue becomes a shared and relevant value for the employees, the social-environmental management will have to be developed into a more effective one.

Key words: social-environmental responsibility, environmental management, organizational integration and organizational values.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Estágios de desenvolvimento do programa de gestão ambiental.....	43
FIGURA 2 - Gestão ambiental na empresa - abordagens.....	44
FIGURA 3 - Estrutura organizacional.....	64
GRÁFICO 1 - Número de empregados por Unidade de Negócio.....	83
GRÁFICO 2 - Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Cargill Uberlândia.....	85
GRÁFICO 3 - Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Unidade de Soja.....	88
GRÁFICO 4 - Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Unidade de Milho.....	90
GRÁFICO 5 - Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Unidade de Ácido Cítrico.....	92
GRÁFICO 6 - Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Administração Geral.....	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Hierarquia de valores - Nível Tático.....	82
TABELA 2 - Hierarquia de valores - Visão Geral da Organização.....	84
TABELA 3 - Hierarquia de valores - Unidade de Soja.....	88
TABELA 4 - Hierarquia de valores - Unidade de Milho.....	90
TABELA 5 - Hierarquia de valores - Unidade de Ácido Cítrico.....	92
TABELA 6 - Hierarquia de valores - Administração Geral.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
BS - *British Standard*
CMDS - Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável
CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
COP - Conferência das Partes sobre Mudanças Climáticas da Organização das Nações Unidas
DMAE - Departamento de Água e Esgoto de Uberlândia
EIA - Estudos de Impacto Ambiental
EPIs - Equipamentos de Proteção Individual
EPCs - Equipamentos de Proteção Coletiva
ETA - Estação de Tratamento de Água
ETE - Estação de Tratamento de Efluentes
FEAM - Fundação Estadual do Meio Ambiente
FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IGR - Instituto Goiano de Radiologia
IPEA - Instituto de Pesquisa Aplicada
ISO - *International Organization for Standardization*
MDL - Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
ONU - Organização das Nações Unidas
OPA - Organização para a Preservação Ambiental
PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
REPAR - Refinaria Presidente Getúlio Vargas
RIPA - Relatórios de Impacto sobre o Meio Ambiente
SMMADS - Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
SUMÁRIO.....	XI
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1. Objetivo Geral.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos	18
1.3. JUSTIFICATIVA.....	18
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. CONTEXTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	23
2.2. GESTÃO AMBIENTAL.....	28
2.2.1. Histórico da Gestão Ambiental	29
2.2.2. Normas e Auditorias Ambientais.....	37
2.2.3. Perspectivas da Gestão Ambiental	40
2.3. GESTÃO AMBIENTAL COMO VALOR ORGANIZACIONAL	47
3. METODOLOGIA	53
3.1. PROBLEMA DE PESQUISA	53
3.2. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	54
3.3. ESCOPO DA PESQUISA	55
3.3.1. Delimitação da Pesquisa	55
3.3.2. Objeto de Estudo	56
3.2.3. Dados: Fonte e Coleta.....	57

3.3.4. A Definição da Amostra	58
3.3.5. Dados: Análise	59
3.4. LIMITES DA PESQUISA	60
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	62
 4.1. A CARGILL AGRÍCOLA S/A - COMPLEXO INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA - MINAS GERAIS - E SUA RELEVÂNCIA	62
4.1.1. Histórico da Organização	62
 4.2. A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	64
 4.3. A GESTÃO AMBIENTAL E AS METAS AMBIENTAIS	68
 4.4. VALORES ORGANIZACIONAIS	78
 4.5. AÇÕES AMBIENTAIS E A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL	80
 4.6. ANÁLISE DOS DADOS	80
4.6.1. Nível Tático	81
4.6.2. Nível Operacional	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
6. REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICES	112
ANEXOS	122

1. INTRODUÇÃO

Um tema que tem sido, nos últimos anos, bastante difundido nos meios de comunicação, nos encontros científicos e na comunidade empresarial, é a gestão ambiental (EGRI; PINFIELD, 1998; DONAIRE, 1994, 1999; BARBIERI, 1997, 2004; DAROIT, 2001; BATISTA; CHAVES, 2005; CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2005; GOBBI; BRITO, 2005).

Esse não é um assunto recente, aliás, discussões sobre questões ambientais já existiam tanto no âmbito das ciências biológicas quanto das ciências humanas, mas tomaram corpo, na Administração, a partir da década de 1990.

É possível afirmar que os processos de globalização e de comunicação tenham sido fatores determinantes para a demonstração pública de diversas formas de agressão ao meio ambiente e, como decorrência, a conscientização das pessoas.

Assim, as pressões ambientais foram geradas a partir do momento em que se constatou a degradação dos recursos naturais. Além disso, graves acidentes ambientais, como, por exemplo, a explosão em Seveso, na Itália (1976); a explosão na usina nuclear Chernobyl, na então União Soviética, hoje Ucrânia (1986); o acidente com Césio-137, em Goiânia, Goiás (1987); o vazamento de óleo do petroleiro *Exxon Valdez*, no Alasca (1989); o derramamento de petróleo na Baía de Guanabara, Rio de Janeiro (2000); os resíduos tóxicos lançados no Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul (2006) contribuíram para o crescimento da demanda ambientalista e para a organização da sociedade nesse sentido.

Como um desdobramento disso, a sociedade, juntamente com os órgãos ambientais, passou a exigir das indústrias a 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. Intensificou-se, então, o controle da poluição, a fim de cumprir a legislação vigente.

Mas, se de início as ações organizacionais eram reativas e preocupavam-se apenas em cumprir a legislação, no decorrer do tempo, têm-se tornado proativas, já que as empresas, por sua vez, passaram a fazer algo pelo meio ambiente porque viam, nessa atitude, uma possibilidade de obter vantagens, como a melhoria da imagem da organização e, consequentemente, o aumento dos lucros. Em decorrência dessas ações, é também possível pensar em integração organizacional.

Essa abordagem é uma dentre as três resultantes de um levantamento feito por Martin (2002), onde a autora agrupou os estudos publicados sobre o tema Cultura Organizacional em três abordagens que ela denominou integração, diferenciação e fragmentação. Um grupo defende a perspectiva da Integração, que compreende a Cultura Organizacional como sendo interpretações compartilhadas das manifestações culturais pelos membros de uma dada organização, de forma consensual, clara e consistente. Outro grupo defende a perspectiva da Diferenciação, ou seja, vêem a Cultura Organizacional como sendo um composto de sub culturas. Para eles, consenso, clareza e consistência encontram-se presente somente dentro de sub culturas. Um terceiro grupo defende a perspectiva da Fragmentação, onde a ambigüidade é o centro das manifestações culturais. O consenso e consistência nas interpretações das manifestações culturais são circunstanciais e, portanto, não duradouros.

Baseado nesse contexto será desenvolvido o tema responsabilidade socioambiental, com foco no público interno e nos valores organizacionais compartilhados, tendo a responsabilidade social como base desta discussão, a fim de verificar se a gestão ambiental é um valor para a organização.

A partir da década de 1970, as questões ambientais passaram a fazer parte das agendas oficiais internacionais e vários tratados e protocolos foram criados, entre eles, a Agenda 21 e a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Em todos eles, a questão que se colocava era como assegurar desenvolvimento sem agredir as causas sociais e as ambientais (BARBIERI, 1997, 2004).

Neste trabalho, serão descritas, ainda, três perspectivas ambientalistas, que vão desde o “paradigma social dominante”, que representa uma aderência aos princípios e objetivos neoclássicos (crescimento econômico e lucro) até o “ambientalismo radical” demonstrando a visão de mundo daqueles que defendem a mudança transformacional, negligenciando o progresso econômico em favor da harmonia com a natureza. Entre essas duas perspectivas, está o “ambientalismo renovado”, pelo qual a tecnologia é o veículo para o progresso científico e econômico, bem como o meio para detectar os riscos ambientais que ameaçam a sobrevivência humana e seu bem-estar (EGRI; PINFIELD, 1998).

É possível reconhecer que, de um lado, enquanto no “paradigma social dominante” a idéia seja de perpetuidade das condições atuais de desenvolvimento e afirmação dos hábitos de consumo, de outro, na noção de “ambientalismo radical”, a ênfase se dá na negação das idéias de desenvolvimento e de consumo. Essas duas perspectivas são, portanto, opostas e contraditórias. Já o “ambientalismo renovado” trabalha a possibilidade objetiva da mudança,

no entanto, sem estabelecer ruptura, refletindo as contradições existentes no modelo atual, na idéia de responsabilidade social, e é essa perspectiva que será adotada neste trabalho.

As empresas, atualmente, estão inseridas num contexto em que os valores de mercado e as variáveis econômicas são predominantes, por isso, deparam-se, cada vez mais, com responsabilidades que antes não faziam parte do seu cotidiano (ASHLEY, 2003). Tais responsabilidades, entendidas como compromisso social da empresa, buscarão uma consciência das pessoas em relação ao bem-estar da sociedade, no nível de comprometimento e de envolvimento com as práticas empresariais.

Sendo assim, devido às exigências da sociedade por um posicionamento mais responsável por parte das organizações, a fim de minimizar diferenças entre resultados econômicos e sociais, e à preocupação ecológica e sua relevância para a qualidade de vida da população, a gestão ambiental vem tornando-se um importante instrumento gerencial para a criação de condições de competitividade para as empresas (DONAIRE, 1994; SEABRA; DARÓS; PEREIRA, 2000; TACHIZAWA, 2002). Pretende-se, a partir daí, que a tendência de preservação ambiental pelas organizações continue a aumentar de forma que os resultados econômicos sejam procedentes de decisões empresariais baseadas no equilíbrio entre a lucratividade e o meio ambiente.

Desta maneira, o conceito de Gestão Socioambiental caracteriza uma composição de conceitos distintos utilizados na gestão das organizações. A gestão ambiental refere-se às iniciativas relativas a qualquer problema ambiental, enquanto a gestão social possui um amplo espectro de atuação. Porém a sua associação ao termo ambiental significa a inclusão da variável social na, até então, denominada gestão ambiental. Essa associação se justifica pelo fato de que, geralmente, os danos e as ações ambientais, sejam elas preventivas ou não, possuem repercussões sociais (BARBIERI, 2004; NASCIMENTO, 2005). Portanto, nesta pesquisa, será utilizado o termo gestão socioambiental para caracterizar as ações ambientais inseridas nas práticas sociais da organização, objeto deste estudo.

Sendo assim, por considerar que a gestão socioambiental precisa trazer resultados no presente e contribuir para o futuro da empresa, sua implementação há de ser realizada como oportunidade de melhorar a competitividade, incrementar parcerias, contribuir para a conscientização dos clientes, facilitar a obtenção de certificações, ser proativa frente às ações governamentais, melhorar a imagem pública e engendrar a integração entre o público interno da organização.

Um ponto importante e que convém ressaltar é a diferença entre gestão ambiental e responsabilidade ambiental. Segundo Dias (2006), a gestão ambiental é a expressão utilizada

para denominar a gestão empresarial que se orienta para evitar problemas para o meio ambiente, ou seja, seu objetivo é conseguir que os efeitos ambientais não ultrapassem a capacidade de carga do meio onde se encontra a organização. Numa visão mais global, segundo Barbieri (2004), a gestão ambiental pode ser entendida como 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 problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que elas surjam.

Já a responsabilidade ambiental deve ser entendida como o conjunto de ações realizadas além das exigências legais, ou daquelas que estão inseridas num contexto de eficiência profissional ou de área de atuação. A responsabilidade ambiental empresarial constitui-se em ações que extrapolam a obrigação, assumindo mais um contexto voluntário em programas e propostas que visem manter o meio ambiente natural livre de contaminação e saudável para ser usado pelas futuras gerações.

O objetivo, nesta dissertação, é entender se a gestão socioambiental é um valor para a organização, ou seja, se, na Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais -, as questões socioambientais já transitaram do nível de artefato para tornar-se um valor organizacional. O nível dos artefatos é representado pelos elementos concretos e visíveis de uma organização, são, geralmente, fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados, como, por exemplo, a arquitetura, a maneira de se vestir, o comportamento e as crenças dos funcionários.

Layrargues (2000) evidenciou que, a despeito de qualquer iniciativa organizacional, a temática ambiental só seria incorporada à organização quando fosse considerada também uma questão cultural, tanto no nível operacional, quanto no plano gerencial. Ao inserir valores, conhecimentos e experiências em uma cadeia de relações, a ligação entre esses aspectos faria com que qualquer mudança efetivada em um âmbito se refletisse nos demais níveis e formas de organizar a empresa. Conseqüentemente, é relevante e viável o estudo da gestão ambiental, por meio da compreensão e da incorporação de valores ambientais às organizações. Nesse sentido, Bartlett e Ghoshal (2000) salientam que os gestores devem trabalhar o propósito da organização, o que significa criar um ambiente com o qual seus integrantes possam identificar-se, compartilhar um sentimento de orgulho e comprometer-se.

É nesse contexto, permeado por indagações ambientais, sociais e valores das empresas, que vai se delineando o tema e o problema deste estudo. Segundo Vergara (2005), existe uma diferença significativa entre o tema e o problema de pesquisa. De acordo com a

autora, o tema é o ponto de partida para o problema a ser investigado, podendo um mesmo tema suscitar vários problemas.

Sendo assim, o tema desta dissertação é a responsabilidade socioambiental, com foco no público interno e nos valores organizacionais. Essa delimitação se deu em virtude da amplitude do tema de pesquisa, ou seja, da questão socioambiental e da necessidade de apresentar um aprofundamento em alguns aspectos. Portanto, ao mesmo tempo em que se delimita, também se limita o trabalho.

Diante disso, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como se dão as práticas de gestão ambiental realizadas na Cargill Agrícola S/A - Complexo Uberlândia - e qual a importância atribuída pelo público interno (funcionários) a essas práticas?

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo tem como orientação o seguinte problema de pesquisa:

COMO SE DÃO AS PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL REALIZADAS NA CARGILL AGRÍCOLA S/A - COMPLEXO INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA - MINAS GERAIS - E QUAL A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELO PÚBLICO INTERNO A ESSAS PRÁTICAS?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Em seguida à escolha do tema e à delimitação do problema de pesquisa, é necessário traçar alguns objetivos específicos, que levarão ao alcance do objetivo geral, à medida que forem sendo realizados.

1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo verificar se a gestão socioambiental é um valor para a organização, ou seja, se na Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais -, as questões socioambientais já transitaram do nível de artefato para tornar-se um valor organizacional.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os projetos de responsabilidade socioambiental adotados pela organização;
- Delimitar as ações de gestão ambiental;
- Conhecer as metas ambientais da Empresa;
- Analisar as práticas de gestão ambiental da organização em estudo;
- 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.

1.3. JUSTIFICATIVA

Muitos estudos (DONAIRE, 1994; BARBIERI, 1997; MAIMON, 1998; LAYRARGUES, 2000; MOURA, 2002; TACHIZAWA, 2002; ROHRICH; CUNHA, 2004; NASCIMENTO, 2005) sobre gestão ambiental têm sido realizados desde a Conferência de Estolcomo em 1972, o que fez com que a questão ambiental se destacasse nas agendas das empresas, uma vez que elas vêm reconhecendo o seu papel na sociedade em que estão inseridas.

A sociedade, por sua vez, descobriu que as condições ambientais são importantes para o seu bem-estar, em curto prazo, e fundamentais para sua sobrevivência, em longo prazo. A qualidade do ar nas grandes cidades, a contaminação da água e do solo, a preservação da biodiversidade são alguns dos quesitos não contemplados pelos cálculos econômicos, mas que representam a garantia da saúde humana e o bom desempenho do ser humano na realização de suas atividades (DAROIT, 2001).

Além disso, o consumidor passou a exigir, não só satisfação, preço e boas condições de entrega, conforme Moura (2002), mas também produtos ambientalmente responsáveis. Isso porque as empresas, ao utilizarem os recursos naturais, transformam matérias-primas em bens de consumo que, por via de regra, resultam em danos ao meio ambiente. Como consequência, a sociedade sofre prejuízos, pois alguns recursos naturais são não-renováveis e sua utilização inadequada gera danos muito além da região de extração ou de uso.

Segundo Gil (1999), um problema de pesquisa será relevante em termos científicos, à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos. Para se assegurar disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema, explorando pesquisas já concretizadas, verificando quais problemas já foram pesquisados e quais ainda podem ser explorados. Teoricamente, este trabalho busca contribuir para ampliar as discussões já existentes (RUSSI DE DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006; MANCINI et al, 2003) que trazem a responsabilidade socioambiental como valor organizacional.

Ao sofrer os efeitos da degradação e da poluição ambiental, a sociedade passou a exercer pressões sobre as empresas por meio de manifestações públicas, de organizações não-governamentais, de órgãos governamentais e também da legislação.

Produzir muito e melhor parece não ser suficiente. A eficiência ambiental de produtos, processos e serviços é uma característica que todas as empresas conectadas a um mercado globalizado devem buscar a fim de melhorar sua imagem, elevar sua lucratividade e conquistar novos mercados.

Moura (2002) completa, descrevendo mais algumas razões para que produtos e processos internos de produção melhorem e tenham caráter ambientalmente responsável. São elas:

- mais satisfação dos clientes: qualidade, preço e condições de entrega devem estar nos níveis de expectativa desses clientes;

- melhoria da imagem organizacional: a imagem positiva junto aos clientes, governo, comunidade, vizinhos, organizações não-governamentais e mídia tornou-se um fator essencial para a aceitação da organização perante a sociedade;
- conquista de novos mercados: demonstrar preocupação ambiental e saber explorar bem este aspecto ajudará a empresa a conquistar novos clientes, fazendo disso uma vantagem competitiva;
- redução de custos: a eliminação de desperdícios, obtida por meio de uma análise cuidadosa dos processos de produção, resultará em economia para as empresas;
- melhoria do desempenho da empresa: o aumento da produtividade facilitará a obtenção de licenças de instalação e operação junto aos órgãos governamentais;
- redução dos riscos: estando bem estruturada, a empresa enfrentará menor risco de arcar com multas ou ações legais por descumprimento da legislação, menor probabilidade de acidentes ambientais sérios, redução de riscos para os utilizadores dos produtos, melhor identificação das vulnerabilidades da empresa e menor risco para os administradores e acionistas;
- maior permanência do produto no mercado: por não ocorrerem reações negativas dos consumidores;
- mais facilidade na obtenção de financiamentos e certificações: com um bom desempenho ambiental, a empresa terá mais facilidade em conseguir financiamentos junto a bancos e órgãos ambientais encontrando-se mais próxima de obter uma certificação que assegure ser ela cumpridora das normas ambientais; e
- menor pressão social de organizações não-governamentais e sindicatos.

A maioria dos trabalhos pesquisados enfatiza a perspectiva do “ambientalismo renovado”, porque analisam maneiras de detectar e gerenciar riscos ambientais que ameaçam a sobrevivência das pessoas e das organizações. Outros estudos (DONAIRE, 1994; BARBIERI, 1997; MAIMON, 1998; LAYRARGUES, 2000; ROHRICH; CUNHA, 2004) ligados ao tema gestão ambiental demonstram a importância desta questão para as empresas e para a sociedade. Assim, descrever tais práticas permite que as demais empresas aprendam e moldem as soluções encontradas para os impactos ambientais provocados pelo seu processo produtivo. Além disso, novas idéias podem ser desenvolvidas, as quais, por sua vez, podem representar um alcance mais rápido e efetivo da qualidade ambiental.

Em nível prático, 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 público interno e organização. Tenciona, ainda, identificar as ações de responsabilidade socioambiental adotadas pela organização, conhecer suas metas ambientais, analisar as ações de gestão ambiental, identificar os valores organizacionais mais importantes implícitos e explícitos na pesquisa documental e, por fim, analisar os impactos que essas ações geram, no sentido de integrar o público interno da empresa, tendo em vista os valores organizacionais previamente identificados. Em outras palavras, pretende-se investigar se a gestão socioambiental é um valor organizacional.

Além dos fatores empresariais, algumas questões ambientais também justificam o presente trabalho: o crescimento populacional e suas consequências para o planeta Terra, devido ao número crescente de indivíduos buscando um estilo de vida mais materialista; o tipo de industrialização adotado, uma vez que este tem aumentado os níveis de desperdício, de poluição e, ao mesmo tempo, esgotado recursos naturais; e a própria globalização, já que os impactos ambientais (efeito estufa, redução da camada de ozônio, poluição do ar, acidentes nucleares) apresentam caráter global.

Segundo Gil (1999), a relevância prática de um problema de pesquisa está nos benefícios que podem decorrer de sua solução. Portanto, espera-se que este estudo contribua para outras análises e que também sirva de suporte para novas construções teóricas sobre o tema abordado.

A escolha da Cargill Agrícola S/A, como objeto desse estudo, ocorreu em virtude da sua relevância no contexto mundial, já que é considerada a principal exportadora de soja do Brasil, a maior processadora de cacau da América Latina, além da presença representativa no setor de açúcar. Em Uberlândia, conta com uma produção mensal de, aproximadamente, 99.397 toneladas de soja, 29.908 toneladas de milho, e 2.607 toneladas de ácido cítrico e, além do mais, é uma das maiores em arrecadação municipal.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação tem a Gestão Organizacional como área de concentração e encontra-se inserida na linha de pesquisa Estratégia e Mudança Organizacional, no projeto de Gestão Socioambiental. Uma vez que o Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia tem por objetivo desenvolver estudos aprofundados no campo de Administração,

esta pesquisa é relevante, e espera-se, assim, contribuir para a discussão proposta neste projeto e nessa linha de pesquisa.

Considerando o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos apresentados, anteriormente, dividiu-se este trabalho em seis partes.

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução, em que são abordadas questões referentes ao estudo, seguidas do problema, dos objetivos geral e específicos e das justificativas teórica e prática para a realização da pesquisa.

O segundo capítulo é constituído pelo referencial teórico que fundamenta o presente estudo. Este se encontra subdividido da seguinte maneira: (i) contextos da responsabilidade social; (ii) gestão ambiental; e (iii) gestão ambiental como valor organizacional.

O terceiro capítulo expõe questões relativas à metodologia utilizada para o alcance dos objetivos estabelecidos. Serão apresentadas a pergunta de pesquisa, as definições das variáveis em estudo, a organização estudada, o delineamento da pesquisa, as fontes de dados, os instrumentos de coleta e as técnicas de tratamento dos dados.

O quarto capítulo contempla a descrição e análise dos dados da pesquisa, sendo, inicialmente, apresentado o histórico da empresa pesquisada e, em seguida, os resultados.

O quinto capítulo traz as conclusões obtidas e as sugestões para estudos futuros.

Por fim, têm-se as referências consultadas, os apêndices e os anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1. CONTEXTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

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 adotar referenciais de mudança de seus valores e repensar seus modelos gerenciais, competências e habilidades, direcionando suas práticas para novos formatos de relacionamentos com seus públicos interno e externo.

A primeira discussão pública formal de que se tem notícia sobre a função social da empresa data de 1919, quando a Suprema Corte de Michigan, nos Estados Unidos, foi chamada a julgar o caso *Dodge versus Ford*. Henry Ford, então presidente e acionista majoritário da empresa Ford, havia decidido não distribuir uma parte dos dividendos aos demais acionistas, entre eles, John e Horace Dodge, para realizar novos investimentos na produção e aumentar os salários dos funcionários. A Suprema Corte deu ganho de causa aos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos (ASHLEY, 2005).

Nos anos de 1950 e 1960, os países industrializados, sobretudo França e Estados Unidos, começaram a vivenciar os movimentos em torno da responsabilidade social empresarial. Esses movimentos orientavam-se pela filantropia, a qual consistia na

participação das empresas em ações e projetos comunitários que beneficiavam a comunidade (ALIGLERI; BORINELLI, 2001).

Nas décadas de 1970 e 1980, as empresas, preocupadas com os aumentos nos custos de energia e com os gastos para cumprir as legislações destinadas a reduzir a poluição e proteger os consumidores, começaram a repensar a noção de responsabilidade social. 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 as consequentes mudanças nos padrões de consumo no Pós Segunda Guerra Mundial 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 dessas discussões estarem presentes no universo empresarial, foi nos idos de 1990 que a maior parte das organizações passaram a se reorganizar, 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, 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.

Na seqüência, três exemplos de pesquisa podem ilustrar como, num primeiro momento, as ações de responsabilidade social focavam-se em diversos sentidos.

Ainda na década de 1990, Martinelli (1997) percebeu que havia organizações atuando no campo da responsabilidade social, porque visualizavam nisso oportunidades de negócios; outras pareciam atuar como “organização social”, por se preocuparem em manter um relacionamento harmonioso com seus grupos de interesses; e existiam, ainda, aquelas que atuavam como empresas cidadãs, ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumir esse compromisso.

Mais tarde, Schommer e Fischer (1999) observaram que, no cotidiano das empresas no Brasil, o conceito de responsabilidade social estava mais diretamente relacionado com a ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas.

Em 2002, Mendonça e Gonçalves (2002) constataram a existência de organizações que desenvolviam ações sociais condizentes com seus valores organizacionais, e outras que pareciam ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não correspondia, na verdade, aos valores e práticas da organização.

No Brasil, conforme Lourenço e Schröder (2003), a responsabilidade social começou a ser discutida ainda nos anos 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Mas foi na década de 1990 que o movimento de responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso, pela ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas pela questão.

Em 1995, foi fundado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), entidade que se preocupou com a temática da filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial. Dois anos depois, foi criado o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e, no ano seguinte, foi fundado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com o objetivo de disseminar as práticas sociais por meio de publicações, experiências, programas e eventos.

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2006), a responsabilidade social empresarial se define pela gestão, relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando, assim, a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

No mesmo sentido, para Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações sociais nas comunidades em que está inserida e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. Acrescentam, ainda, que apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não é suficiente para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e em um ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, assegurar a sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos clientes.

Donaire (1999), por sua vez, afirma que a responsabilidade social implica um sentido de obrigação para com a sociedade. Essa responsabilidade assume diversas formas, entre as quais se incluem projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, eqüidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral e a questão ambiental, foco do presente estudo.

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, isto é, na maximização dos lucros e

atendimento das obrigações legais. 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 e sociais (AMANTINO-DE-ANDRADE; MENDONÇA, 2002).

De acordo com Sobral (2002), as práticas de responsabilidade social adotadas pelas empresas brasileiras revelam duas contradições. A primeira, interna, na qual os projetos de responsabilidade social não seriam sustentados por toda a organização, sendo percebidos como um conjunto de ações isoladas normalmente conduzidas por um setor exclusivo, e a segunda, externa, de maneira a perceber essas ações exclusivamente como estratégias de marketing, desconsiderando que não é mais possível separar a questão social da questão do mercado.

Nessa perspectiva, Donaire (1999) defende que o sentido da responsabilidade social baseia-se na liberdade que a sociedade concede à empresa de existir. O pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa para com a sociedade, o que o referido autor chama de responsabilidade social.

Para esse mesmo autor, as organizações devem colaborar para a solução das questões sociais não só porque podem ter contribuído para seu surgimento, mas também porque dispõem de talento gerencial, especializações técnicas e disponibilidade de recursos e materiais que poderão ser extremamente úteis no melhor equacionamento de tais problemas.

Segundo Coutinho e Tomei (2002), a gestão estratégica das empresas que sempre teve como objetivo principal atender apenas aos anseios de seus acionistas, vem passando, gradualmente, a considerar os interesses dos demais grupos afetados por sua atuação. Argumentam, ademais, que a noção de sucesso empresarial está sendo redesenhada de forma a abranger, além dos resultados econômicos, os resultados sociais e ambientais propostos pelo desenvolvimento sustentado.

Um dilema que as empresas enfrentam 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. 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 social decorrentes de estratégias de sustentabilidade de longo prazo, inclusive, prevendo os efeitos da atividade empresarial (PAULO, 2005).

Em trabalho recente, Góis et al (2005) concluíram que a vivência prática da integração da responsabilidade social ao planejamento estratégico das organizações, por intermédio da

implantação de uma estratégia empresarial com ações efetivas que pudessem contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, torna-se abrangente envolvendo toda a cadeia produtiva: clientes, funcionários, comunidade, ambiente e sociedade, e ainda promove uma transformação no modo como as empresas conduzem seus próprios negócios. Os autores concluíram, ainda, que, além de agregar valor à marca e melhorar o relacionamento comercial com seus clientes permite o desenvolvimento social nas áreas de educação, capacitação e saúde das comunidades pesquisadas.

Assim, chega-se a duas vertentes da responsabilidade social, sendo elas: o desenvolvimento sustentável e a transformação social. O primeiro é entendido como o processo que possibilita garantir o atendimento das necessidades de melhoria para a sociedade atual, sem prejuízo para as futuras, viabilizando o acesso de todos aos bens e serviços, a elevação das condições de vida da população e a preservação do meio ambiente (MAIMON, 1996; BARBIERI, 1997; DONAIRE, 1999; VASCONCELOS; MENEZES, 2002). A segunda refere-se à noção de co-responsabilidade da empresa pelos problemas sociais, configurando-se numa postura de comprometimento com a melhoria da qualidade de vida da sociedade de forma ampla (COUTINHO; TOMEI, 2002).

Esta pesquisa tem a vertente do desenvolvimento sustentável, partindo dos conceitos de conservação e preservação ambiental. Segundo Robles Jr. e Bonelli (2006), na **preservação** ambiental, adota-se o critério da intocabilidade da natureza e do ecossistema pelo homem, acreditando que, uma vez rompido o equilíbrio preexistente no sistema, este não mais se recomporá. Já na **conservação**, ao contrário, admite-se o aproveitamento controlado dos bens e recursos que constituem o ecossistema, em extensão e ritmos tais que permitam sua recomposição, de forma induzida ou inteiramente natural.

Conforme tratado até o momento, a gestão da responsabilidade social não é tema recente, o conceito vem incorporando novos elementos, além da filantropia e da preocupação com a imagem.

Coelho (2005) afirma que uma das dimensões da responsabilidade social é a responsabilidade social interna. Para a autora, as empresas socialmente responsáveis geram valor para o público interno, conquistando resultados melhores para si próprias. Portanto, este estudo pretende mostrar se a empresa é responsável neste sentido, ou seja, se as práticas ambientais geram valor para os funcionários. Acrescenta-se, com este trabalho, que ela deva ser pensada como um valor compartilhado pelo público interno.

2.2. GESTÃO AMBIENTAL

A sociedade atual tem exigido, por parte das organizações, um posicionamento mais adequado e responsável, no sentido de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais. Sendo assim, a preocupação ecológica tem ganhado destaque significativo em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, o que exige das empresas um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente (DONAIRE, 1994).

As primeiras indústrias brasileiras foram instaladas em uma época em que os problemas ambientais tinham pouca expressão, em virtude das reduzidas escalas de produção e das populações menores e pouco concentradas (DONAIRE, 1994; ASHLEY, 2005). O processo de industrialização, implementado a partir de então, 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: controle ambiental nas saídas, integração do controle ambiental nas práticas e processos industriais e integração do controle ambiental na gestão administrativa (DONAIRE, 1994).

A primeira ação das empresas caracterizou-se pela instalação de equipamentos de controle da poluição nas saídas, mantendo a estrutura produtiva existente. Mas, devido ao alto custo e elevada deficiência dos equipamentos instalados, essa solução nem sempre se mostra eficaz, tendo seus benefícios freqüentemente questionados pelo público e pela própria indústria (BARBIERI, 2004; DONAIRE, 1994).

No segundo grupo de respostas, o controle ambiental é integrado às práticas e 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. E, no terceiro grupo de respostas, está a integração do controle ambiental à gestão administrativa da organização. A gestão ambiental deixou de ser uma função exclusiva da produção para tornar-se, também, uma função da administração. E é somente nesse contexto que a preocupação com o meio ambiente torna-se um valor para a empresa, explicitando como um dos objetivos principais a serem perseguidos pela organização (BARBIERI, 2004; DONAIRE, 1994).

Portanto, torna-se relevante estudar a integração da gestão ambiental à responsabilidade social da organização e, para fins de contextualização, será apresentado, inicialmente, um histórico da gestão ambiental no mundo e também no Brasil.

Antes, porém, é importante reconhecer que, para este trabalho, a gestão ambiental é definida como “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).

2.2.1. Histórico da Gestão Ambiental

Os problemas ambientais vivenciados decorrem do uso do meio ambiente na obtenção de recursos necessários para produzir bens e serviços e dos restos de materiais e energia desperdiçados nesses processos. Mas isso nem sempre gerou degradação ambiental, uma vez que, antes da Revolução Industrial, que teve seu início na Inglaterra no século XVIII, a escala de produção e consumo era reduzida e os seres humanos entendiam melhor sua relação com a natureza.

Foram os aumentos da escala de produção e de consumo que estimularam a exploração dos recursos naturais, elevando a quantidade de resíduos e provocando os problemas ambientais conhecidos (DE ANDRADE; TACHIZAWA; DE CARVALHO, 2002; BARBIERI, 2004).

Assim, a Revolução Industrial é apontada como um marco importante na intensificação dos problemas ambientais, já que houve uma concentração populacional e um crescente aumento na produção de bens de consumo. O trabalho coletivo superou o individual, e as máquinas substituíram a mão-de-obra, antes artesanal, elevando o consumo de recursos naturais e a geração de resíduos de toda a espécie; tudo isso, sem preocupação alguma com o futuro e, praticamente, sem nenhum controle (MOREIRA, 2001).

Ainda segundo a autora citada, durante muitos anos, o desenvolvimento econômico decorrente da Revolução Industrial impediu que os problemas ambientais fossem sequer considerados. A poluição era visível, mas o benefício advindo do progresso, na visão compartilhada da época, a tornava um mal necessário.

A Revolução Industrial espalhou-se rapidamente pelo mundo, promovendo o crescimento econômico e abrindo as perspectivas de maior geração de riqueza. O problema foi que o crescimento econômico desordenado foi acompanhado de um processo jamais visto

pela humanidade, em que se utilizavam grandes quantidades de energia e de recursos naturais, que levavam a configurar um quadro de degradação contínua do meio ambiente (DIAS, 2006).

Segundo Barbieri (1997), a evolução das preocupações com os aspectos ambientais pode ser representada em três etapas. A primeira etapa baseava-se em problemas ambientais localizados e atribuídos à negligência ou indiferença das pessoas e dos agentes produtores e consumidores. Numa segunda etapa, a destruição ambiental era tomada como um problema generalizado, porém dentro dos limites territoriais dos países. Já na terceira etapa, a degradação ambiental, é compreendida como um problema do mundo e que atinge a todos e é decorrente do tipo de desenvolvimento de cada país, e que, além do meio ambiente, incorpora dimensões sociais, políticas e culturais.

Para Barbieri (2004) e Ashley (2005), foi a Era Industrial que alterou a maneira de produzir degradação ambiental, uma vez que as escalas de exploração de recursos e das descargas de resíduos aumentaram a ponto de causar ameaças à possibilidade de subsistência de povos na atualidade e gerações futuras.

Entende-se, assim, que a industrialização acelerada, a poluição ambiental, o aumento da poluição sonora e o crescimento desordenado das cidades, consequências da Revolução Industrial, provocaram impactos ambientais, tanto físicos como econômicos e sociais.

Para Moura (2002), foi a partir da década de 1960 que a situação de descaso à natureza começou a mudar, principalmente quanto à emissão de poluentes. Naquela década, alguns recursos passaram a ser mais valorizados, pois começaram as preocupações com o aumento da população e do consumo, visualizando o esgotamento futuro dos recursos naturais, bem como a ocorrência de alguns graves acidentes ambientais que alertaram a humanidade para o tamanho das agressões à natureza.

Já para Dias (2006), a exploração industrial do meio ambiente manteve-se sem contestação durante todo o século XIX e a maior parte do século XX. Para este autor, a visão equivocada de que os recursos naturais eram ilimitados e estavam à disposição do homem somente começou a ser questionada e exigiu mais reflexão da humanidade na década de 1970, quando os processos de deterioração ambiental e a possibilidade de esgotamento de determinados recursos naturais se tornaram mais evidentes.

Percebeu-se que um dos problemas mais visíveis causados pela industrialização era a destinação dos resíduos, sólidos, líquidos ou gasosos, que sobravam do processo produtivo e que afetavam o meio ambiente natural e a saúde humana. Foram os graves acidentes

industriais e a contaminação resultante deles que chamavam a atenção da opinião pública para a gravidade do problema (DIAS, 2006).

Sendo assim, a década de 1970 foi caracterizada como aquela em que aumentaram as atividades de regulamentação e de controle ambiental, baseadas, fundamentalmente, nas denúncias sobre contaminação industrial, resíduos tóxicos e a poluição nas cidades.

A primeira discussão, em nível mundial, das questões ambientais foi proposta pelo Governo da Suécia, em 1969. Entretanto essa proposta só encontrou receptividade após o desastre ecológico em Minamata, no Japão, que levou à morte milhares de pessoas contaminadas pelo mercúrio lançado ao mar pelas empresas locais.

Tal discussão foi marcada pela Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em 1972, com a participação de representantes de 113 países, edificando o despertar de uma consciência ecológica mundial, sendo que, a partir desse momento, as questões ambientais passaram a fazer parte das agendas oficiais internacionais (BARBIERI 1997, 2004; DONAIRE, 1999; MOREIRA, 2001; DE ANDRADE; TACHIZAWA; DE CARVALHO, 2002; MOURA, 2002).

Pela primeira vez, representantes dos governos se reuniam para discutir a necessidade de tomar medidas efetivas de controle dos fatores que causavam degradação ambiental. A solução para o problema da poluição não seria conter o desenvolvimento e, sim, orientar para que este se desse de maneira a preservar o meio ambiente e os recursos não-renováveis.

Nessa Conferência, evidenciou-se, também, a diferença entre países ricos e pobres na visão do problema ambiental. De um lado, os ricos, avaliando que deveriam ser realizados controles internacionais rígidos para reduzir a poluição que atingia níveis alarmantes, e, de outro, os pobres não aceitando esse controle, por interpretá-lo como um freio ao seu desenvolvimento. Essa foi, por sinal, a posição inicial do Brasil, cujos representantes chegaram à Conferência acreditando que os países ricos, após se aproveitarem de seus próprios recursos naturais, tentariam impedir os outros de fazê-lo, demonstrando-se uma visão de que o Brasil não se importaria em aceitar uma degradação ambiental para manter seu crescimento (MOURA, 2002).

Tantos acidentes evidenciaram uma preocupação global com as questões ambientais, fazendo com que, em 1987, fosse publicado o Relatório da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), intitulado “Nosso Futuro Comum”. Esse relatório contribuiu para disseminar o conceito de desenvolvimento sustentável iniciado na década de 1970, no qual se admite a utilização dos recursos naturais para que se tenha qualidade de vida, porém sem comprometer a utilização desses mesmos recursos pelas

gerações futuras (MAIMON, 1996; BARBIERI, 1997; DONAIRE, 1999; MOREIRA, 2001; DE ANDRADE; TACHIZAWA; DE CARVALHO, 2002).

Conforme mencionado, anteriormente, entre as décadas de 1970 e 1980, ocorreram alguns acidentes que causaram grande impacto sobre o meio ambiente, como por exemplo (MOURA, 2002; DIAS, 2006):

1. Acidente em Seveso, na Itália (1976): a fábrica Hoffmann-La Roche liberou densa nuvem de um desfolhante, que, entre outras substâncias, continha dioxina, altamente venenosa. Devido à demora das autoridades locais em agir, houve uma grande contaminação na cidade, cuja consequência foi a morte de muitos animais e queimaduras cáusticas e lesões corporais nas crianças.
2. Incidente em Love Canal, nos Estados Unidos (1978): um dos canais abandonados, usados para a construção da usina Niagara Falls, foi utilizado, entre 1942 e 1953, para depositar tambores com produtos tóxicos pela empresa Hooker Chemical and Plastics Corporation. A seguir, essa área foi aterrada e vendida. Com o tempo, os tambores foram se enferrujando, dando início ao vazamento de material contaminado, atingindo a superfície do solo e, consequentemente, as populações que ali habitavam.
3. Acidente em Bhopal, na Índia (1984): um vazamento de 25 (vinte e cinco) toneladas de isocianato de metila, gás usado pela fábrica Union Carbide, causou a morte de, aproximadamente, 2.500 (duas mil e quinhentas) pessoas e a intoxicação de mais de 200.000 (duzentas mil).
4. Acidente de Chernobyl, na então União Soviética, hoje Ucrânia (1986): técnicos da usina nuclear desligaram os sistemas de segurança para realizar um teste. A potência estava muito baixa, mas, por um problema repentino de aumento de demanda pela rede elétrica, houve uma instabilidade no reator, o que resultou numa explosão e, como consequência, incêndio e vazamento de material radioativo, que contaminou toda a região da Ucrânia, de Belarus e do norte da Europa. Muitas pessoas morreram e, ainda hoje, vinte anos depois, muitas vivem em áreas contaminadas com Césio-137, com sérios problemas de contaminação do solo e da água.
5. Acidente com o petroleiro Exxon Valdez, no Alasca (1989): o navio *Exxon Valdez* desviou-se do canal de navegação, batendo em dois blocos de gelo e causando vazamento de óleo em alto mar. A falta de definição de responsabilidades entre a

empresa e a administração do terminal e também a ausência de recursos materiais fizeram com que tal vazamento fosse combatido de forma ineficiente, contaminando extensas áreas do mar.

Ainda na década de 1980, teve impulso o formalismo da realização de Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e Relatórios de Impactos sobre o Meio Ambiente (RIPA), com audiências públicas e aprovações dos licenciamentos ambientais em diferentes níveis de organizações do governo (BARBIERI, 1997; MOURA, 2002).

Assim como em vários países, também no Brasil ocorreram acidentes que causaram grande impacto sobre o meio ambiente, sendo alguns exemplos descritos na seqüência:

1. Acidente com Césio-137, em Goiânia, Goiás (1987): sucateiros encontraram um aparelho abandonado pelos proprietários do Instituto Goiano de Radiologia (IGR) e o violaram. Neste aparelho, havia uma cápsula de Césio-137, que, ao ser violada, perdeu, aproximadamente, noventa por cento do seu conteúdo, com o pó espalhando-se. No ocorrido, foram contaminadas milhares de pessoas accidentalmente (GREENPEACE, 2006).
2. Derramamento de Petróleo na Baía de Guanabara, Rio de Janeiro (2000): a tubulação da Refinaria de Duque de Caxias se rompeu, despejando 1,3 milhão de litros de óleo na Baía de Guanabara, o que causou grandes danos aos manguezais, praias e à população de pescadores (WIKIPÉDIA, 2006).
3. Vazamento de óleo na Refinaria Presidente Getúlio Vargas - REPAR -, em Araucária, região Metropolitana de Curitiba, Paraná (2000): houve um vazamento de cerca de quatro milhões de litros de óleo cru em instalações da Refinaria Presidente Getúlio Vargas. O acidente ocorreu em razão da ruptura de uma junta existente no sistema de bombeamento de matéria-prima oriunda do terminal marítimo de São Francisco do Sul - Santa Catarina - para processamento na REPAR. Parte do óleo derramado atingiu o Rio Barigüi com rápido deslocamento para o leito do Rio Iguaçu, distante do local do acidente cerca de dez quilômetros, causando a morte de peixes de várias espécies e o comprometimento de outros organismos aquáticos (VALE VERDE, 2006).
4. Vazamento de óleo na Baía do Paranaguá, Paraná (2001): um navio foi carregado com óleo de soja e estava se reabastecendo de combustível, quando as amarras da proa se soltaram, e o navio se afastou do atracadouro. As mangueiras de

abastecimento se romperam e o combustível começou a escorrer para o mar (FOLHA ONLINE, 2006).

5. Contaminação causada por Fábrica de Baterias, em Bauru, São Paulo (2002): a Fábrica de Baterias Acumuladores Ajax Ltda foi interditada após análises do ar, que revelaram alta concentração de chumbo no interior e fora dos limites da fábrica, provocando a contaminação de quatro crianças (ALONSO, 2006).
6. Resíduos tóxicos lançados no Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul (2006): milhares de peixes apareceram mortos na região metropolitana de Porto Alegre. Seis empresas que despejaram esgoto ilegalmente no rio foram responsabilizadas pelo acidente ambiental. Estima-se que resíduos tóxicos tenham sido lançados ao rio por intermédio, possivelmente, do arroio Portão, um dos afluentes do rio pela margem direita, visto que o município possui diversas empresas coureiro-calçadistas, curtumes e mesmo alimentícias à beira do arroio. Este desastre foi considerado pelos ecologistas como a maior tragédia ambiental dos últimos quarenta anos no Rio Grande do Sul (G1, 2006).

Como os acidentes citados, muitos outros envolvendo derramamento de óleo foram constatados desde 1975, poluindo regiões e rios brasileiros, como por exemplo, Vila Socó, em Cubatão, São Paulo; praias na Ilha do Governador, Rio de Janeiro; praias do Litoral Norte paulista (AMBIENTE BRASIL, 2006).

Na década de 1990, houve um impulso significativo com relação à consciência ambiental na maioria dos países. Muitas empresas passaram a se preocupar com a racionalização do uso de energia e de matérias-primas, além de revelar um maior empenho e estímulo à reciclagem e reutilização, evitando desperdícios.

Por esses motivos, em 1991, uma comissão composta por representantes de empresas, desenvolveu a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. A referida Carta, criada com dezesseis princípios relativos à gestão do ambiente, considera que as organizações devem incentivar o desenvolvimento econômico sustentável e serem capazes de gerir recursos técnicos e financeiros indispensáveis à resolução dos desafios ambientais. Sustenta, ainda, que as organizações precisam ter consciência de que deve existir um objetivo comum, e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental (DE ANDRADE; TACHIZAWA; DE CARVALHO, 2002).

Mas o marco principal dessa década ocorreu em 1992. Vinte anos após a Conferência de Estolcomo, foi realizada, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio

Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida por Cúpula da Terra, e, simultaneamente a este evento oficial de caráter intergovernamental, realizou-se o Fórum Global das Organizações Não-Governamentais. A esses dois eventos denominou-se Rio-92 ou Eco-92, que contou com a participação de representantes de 178 (cento e setenta e oito) países.

Foi, sobretudo, a partir dessa Conferência, que passou a ser mais entendida a dependência mútua entre o desenvolvimento e o meio ambiente em equilíbrio, mediante a conservação dos recursos para as gerações futuras e a necessidade de desenvolvimento para a existência de tecnologias que permitam a solução de problemas ambientais crescentes (MAIMON, 1996; BARBIERI, 1997, 2004; MOREIRA, 2001; DE ANDRADE; TACHIZAWA; DE CARVALHO, 2002; MOURA, 2002).

Os documentos principais resultantes desta Conferência foram a Agenda 21 e a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. A Agenda 21 dedicava-se aos problemas da atualidade e almejava preparar o mundo para os desafios do século XXI. Ela reflete o consenso global e o compromisso político em seu mais alto nível, objetivando o desenvolvimento e o compromisso ambiental. É importante ressaltar que a Agenda 21 consagrou, em termos internacionais, a importância das comunidades e do poder local; a representatividade das organizações não-governamentais; e a necessidade de uma visão pluralista em matéria de meio e recursos, particularmente a tecnologia.

As Organizações Não-Governamentais, por sua vez, acabaram aprovando um documento próprio, chamado de Carta da Terra. Esta é mais enfática em relação aos problemas ambientais, às iniquidades sociais e às necessidades dos grupos mais vulneráveis, como por exemplo, os índios e as mulheres (BARBIERI, 1997).

Em relação à Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, são apresentados 27 (vinte e sete) princípios que orientam, sobretudo, as ações de governos para procedimentos recomendáveis na preservação do meio ambiente (BARBIERI, 1997; DE ANDRADE; TACHIZAWA; DE CARVALHO, 2002; MOURA, 2002).

Além da Agenda 21 e da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, resultaram desse processo três outros acordos: Convenção sobre Mudanças Climáticas, Declaração de Princípios sobre Florestas e a Convenção sobre a Diversidade Biológica. Pode-se afirmar que a CNUMAD iniciou um novo ciclo de conferências sobre desenvolvimento e meio ambiente no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU), destacando-se, entre outras, a Conferência sobre Direitos Humanos, realizada em Viena (1993); a Conferência sobre População e Desenvolvimento, realizada no Cairo (1994); as Conferências sobre

Desenvolvimento Social (Copenhague) e sobre Mudança Climática (Berlim), todas realizadas em 1995, e sobre Assentos Urbanos (Habitat II), realizada em Istambul, em 1996. Este novo ciclo de conferências objetivou implementar os tratados e convenções produzidas pela CNUMAD (BARBIERI, 1997).

Em março de 1997, um encontro não oficial, denominado “Rio+5”, teve por objetivo avaliar o efetivo andamento das decisões da Agenda 21. Esse encontro contou com a participação de, aproximadamente, quinhentas pessoas, de quase todos os países, concluindo que muito pouco foi feito nesse período (MOURA, 2002).

Ainda em 1997, na cidade de Quioto, no Japão, representantes de países desenvolvidos participaram de uma reunião conhecida formalmente como COP 3 (III Conferência das Partes sobre Mudanças Climáticas da Organização das Nações Unidas), para discutir o aquecimento global e suas implicações. Os países desenvolvidos, individual ou conjuntamente, deveriam assegurar uma redução gradativa dos níveis de emissão de dióxido de carbono, gás causador do efeito estufa, em, pelo menos, 5,2 % abaixo dos níveis de 1990, no período compreendido entre 2008 e 2010. Os representantes dos países que participaram da reunião levaram para seus países um tratado denominado Protocolo de Quioto, que deveria ser aprovado e ratificado pelas autoridades locais (MOREIRA, 2001; MOURA, 2002; BARBIERI, 2004; NEGRELLO, 2006).

Como para diminuir a emissão de gases é necessário que os países reformulem sua política industrial, buscando formas limpas de produção de energia, alguns países manifestaram reações adversas. A reação mais exigente veio dos Estados Unidos, maior emissor dos gases causadores do efeito estufa, por acreditar que o Protocolo prejudicaria sua economia. Canadá e Austrália também se recusaram a assinar este Protocolo (NEGRELLO, 2006; MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2006).

Além da COP 3, muitas outras conferências sobre clima foram realizadas, entre elas: a COP 4 (1998) e a COP 10 (2004), ambas realizadas em Buenos Aires (Argentina); a COP 5 (1999) - Bonn (Alemanha); a COP 6 (2000) - Haia (Países Baixos); a COP 7 (2001) - Marraqueche (Marrocos); a COP 8 (2002) - Nova Déli (Índia); a COP 9 (2003) - Milão (Itália); a COP 11 (2005) - Montreal (Canadá), todas elas tentando estabelecer acordos entre os países para reduzir as emissões de gases causadores do aquecimento global. A mais recente é a COP 12 (2006), realizada em Nairóbi, na África, pela qual os representantes dos 189 (cento e oitenta e nove) países comprometeram-se em rever os prós e os contras do Protocolo de Quioto (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2006).

Trinta anos desde a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, e dez anos após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, ocorreu, em Johannesburgo, África do Sul, a terceira Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como “Rio+10”, por ter sido realizada dez anos após a Rio-92. Nessa Conferência, foram produzidos dois documentos relevantes: a Declaração de Johannesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável e o Compromisso de Johannesburgo para um desenvolvimento sustentável (DIAS, 2006; RATTNER, 2002).

A Conferência teve por objetivo fazer um balanço dos resultados práticos obtidos a partir dos acordos firmados entre os países que participaram da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (RATTNER, 2002; VITAE CIVILIS MEIO AMBIENTE, DESENVOLVIMENTO E PAZ, 2006).

Como resultado, segundo Dias (2006), os participantes da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CMDS), de Johannesburgo, reconheceram que não foram alcançados os objetivos fixados na Cúpula do Rio, e reiteraram que os três pilares inseparáveis de um desenvolvimento sustentável estabelecidos naquela ocasião continuava sendo a proteção do meio ambiente, o desenvolvimento social e o desenvolvimento econômico.

Muitos outros tratados ambientais foram assinados, cujos principais temas foram a poluição atmosférica, a poluição marinha, as mudanças climáticas, a contaminação do espaço aéreo, o comércio internacional de animais, as áreas sob especial regime de proteção e o controle de pragas.

2.2.2. Normas e Auditorias Ambientais

No que diz respeito ao lado empresarial, foi a emissão de normas, como, por exemplo, a britânica BS 7750 e algumas da série ISO 14000, que incentivou as empresas a investir em melhorias ambientais, por meio da implantação de sistemas de gestão ambiental, e a ter mais cuidado com os processos de fabricação, relacionados com os produtos e rejeitos gerados, para que pudessem atender à expectativa dos consumidores.

Diante do exposto, a década de 1990 caracterizou-se por uma gestão ambiental proativa. Nesse período, intensificaram-se as mobilizações das comunidades de maneira

reivindicatória. Sendo assim, foi emitida a norma ISO14001 - Sistema de Gestão Ambiental (1996) -, com adesão em escala crescente por parte de empresas nacionais e internacionais, dando origem à integração das questões ambientais às estratégias do negócio, uma vez que a gestão ambiental passou a ser percebida como um diferencial competitivo e um fator de melhoria organizacional (MOREIRA, 2001).

A finalidade geral dessa Norma, a ISO 14001, é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas. Para isso, especifica os requisitos para que um sistema de gestão ambiental capacite uma empresa a desenvolver e implementar políticas e objetivos que levem em consideração requisitos legais e informações sobre aspectos legais significativos (ABNT NBR ISO 14001:2004).

A criação de uma legislação que regulamentasse as questões ambientais foi marcada por impor o tratamento dos resíduos no final do processo produtivo, o que, num primeiro momento, foi entendido pelas empresas mais como entrave. Embora ainda existam empresários que possuam essa visão, atualmente, parece nítida a importância dada à questão ambiental e de como pode afetar os negócios a curto, médio e longo prazos.

Em seguida a esses processos de padronização, foram criadas as “Auditorias Ambientais” - atividade administrativa que compreende uma sistemática e documentada avaliação de como a organização se encontra em relação à questão ambiental no que diz respeito às regulamentações exigidas pelas autoridades, municipal, estadual e federal, além de ajudar a avaliar seu passivo ambiental e fazer uma projeção para sua situação no longo prazo. Sua realização, periodicamente, visa facilitar a atuação e o controle da gestão ambiental da empresa e assegurar que a planta industrial esteja dentro dos padrões de emissão exigidos pela legislação ambiental. (DONAIRE, 1999).

Influenciada pela Conferência das Nações Unidas de Estocolmo, em 1972, e com o objetivo de averiguar o cumprimento das leis ambientais, que estavam se tornando cada vez mais rigorosas, foi a partir da década de 1970 que as auditorias ambientais passaram a ser um instrumento autônomo de gestão ambiental. Começaram a emergir como parte dos trabalhos de avaliação de desastres envolvendo explosões, vazamentos, contaminações em fábricas, refinarias gasodutos e terminais portuários (BARBIERI, 2004).

Para o autor citado, se inicialmente as auditorias ambientais buscavam, basicamente, assegurar a adequação das empresas às leis ambientais dentro de uma postura defensiva, hoje, muitas organizações começaram a realizar auditorias voluntárias e os órgãos governamentais passaram a estimular tais práticas.

Existem alguns tipos de auditorias ambientais que podem ser aplicadas em organizações, locais, produtos, processos e sistemas de gestão. Conforme Barbieri (2004), são elas:

- 1- Auditoria de Conformidade: verifica o grau de conformidade com a legislação vigente.
- 2- Auditoria de Desempenho Ambiental: avalia o desempenho de unidades produtivas referentes à geração de poluentes e ao consumo de energia e materiais, bem como aos objetivos definidos pela organização.
- 3- Due Diligence: verifica as responsabilidades das empresas perante acionistas, governo, clientes, fornecedores e credores.
- 4- Auditoria de Desperdícios e de Emissões: avalia as perdas e os impactos ambientais e econômicos com vistas à melhoria em processos ou equipamentos específicos.
- 5- Auditoria Pós-Accidente: verifica as causas de um acidente ambiental, identifica as responsabilidades e avalia os danos.
- 6- Auditoria de Fornecedor: Avalia o desempenho de fornecedores atuais e seleciona novos.
- 7- Auditoria de Sistema de Gestão Ambiental: Avalia o desempenho do Sistema de Gestão Ambiental, seu grau de conformidade com os requisitos da norma utilizada e se está de acordo com a política da empresa.

Dias (2006) acredita que o papel das organizações está mudando, ainda que lentamente, mas com rumo definido para a responsabilidade social, inserindo-se como mais um agente de transformação e de desenvolvimento nas comunidades; participando ativamente dos processos sociais e ecológicos que ocorrem no seu entorno e procurando obter legitimidade. Ao papel econômico das empresas, que continua fundamental, soma-se a responsabilidade social em que se inclui a perspectiva ambiental.

Tendo o histórico de gestão ambiental e os mecanismos de controle apresentados como base para esta discussão, em seguida, são analisadas as perspectivas de gestão ambiental, propostas por Egri e Pinfield (1998) que sustentarão este trabalho.

2.2.3. Perspectivas da Gestão Ambiental

Para esse estudo, é indispensável falar um pouco de algumas perspectivas ambientalistas. Perspectivas estas que procuram demonstrar como os valores ecológicos estão ligados aos valores humanos no que diz respeito às realidades social, política e econômica.

Nesta dissertação, serão revisadas três perspectivas, que vão desde o progresso ilimitado resultante da exploração de recursos naturais até a perspectiva em que o progresso econômico é negligenciado em favor da harmonia com a natureza. Intermediária a estas duas, está aquela que busca a modificação de valores para incluir o ambiente natural nos esforços humanos (EGRI; PINFIELD, 1998).

A primeira perspectiva é a do “paradigma social dominante”, que representa a visão tradicional de mundo da sociedade industrializada. Retrata uma adesão aos princípios e objetivos neoclássicos (crescimento econômico e lucro), e os fatores naturais são tratados como externalidades. Nessa perspectiva, o meio ambiente é visto como fonte de matérias-primas utilizadas na forma de insumos nos processos de produção, como responsável pela absorção de dejetos e efluentes da produção e do consumo de bens e de serviços e como realizador de funções de suporte à vida (EGRI; PINFIELD, 1998).

A segunda perspectiva é o “ambientalismo radical”, reproduzindo o pensamento daqueles que defendem a mudança transformacional. Promove uma visão da biosfera e da sociedade humana baseada nos princípios ecológicos do equilíbrio da natureza, da diversidade e dos limites finitos. Aqui, em vez de desenvolver tecnologias de larga escala e capital intensivo para o complexo industrial e militar, a ciência precisa desenvolver tecnologias apropriadas, que reduzam a perda e a poluição dos recursos naturais, bem como aprimorem a qualidade artesanal do trabalho humano. Há uma preocupação em estabelecer uma relação harmônica e interativa entre desenvolvimento econômico e meio ambiente, sob pena de comprometer os recursos não-renováveis do Planeta (EGRI; PINFIELD, 1998).

Em uma clara ruptura com a ordem instituída, a idéia básica do “ambientalismo radical” incide na proposição da alteração de paradigmas, deslocando o eixo da racionalidade econômica para a ecológica, pela qual o mercado deixaria de ser considerado como a única e majoritária instância reguladora da sociedade e determinante da economia, cedendo espaço à natureza, com seus princípios ecológicos para cumprir essa função em igualdade de condições (LAYRARGUES, 2000).

A terceira perspectiva é o “ambientalismo renovado”, que se configura entre as duas perspectivas anteriores. Representa uma modificação de valores antropocêntricos (privilegiam o homem), a fim de incluir valores biocêntricos (preconizam a vida), à medida que incita o desenvolvimento sustentável, definido como a capacidade de satisfazer às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de alcançar suas próprias necessidades. Nesse sentido, a tecnologia é o veículo para o progresso científico e econômico, bem como o meio para detectar os riscos ambientais que ameaçam a sobrevivência humana (EGRI; PINFIELD, 1998).

Nessa perspectiva, Teodósio e De Carvalho Neto (2003) discutiram as características, os impactos e os dilemas da implementação de projetos socioambientais de empresas no cenário brasileiro. A análise ressaltou as estratégias e as metodologias de intervenção socioambiental elaboradas e implementadas, bem como seus desdobramentos sobre o avanço da cidadania ambiental no país.

Para esse trabalho, os autores utilizaram fontes secundárias de dados, oriundas de pesquisas sobre investimentos socioambientais de empresas, com destaque para os estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). Os dados analisados indicaram que o desenvolvimento de projetos socioambientais por parte de empresas brasileiras se dá de maneira reativa às pressões da sociedade organizada e do governo, caracterizando-se pela ausência de estratégias e métodos de gerenciamento consistentes em etapas diferentes do processo.

Portilho (2006), por sua vez, afirma que ciência e técnica passam a ocupar um lugar central na sociedade, pois, por meio da técnica, torna-se possível reduzir os custos de produção e, ao mesmo tempo, aumentar a quantidade de produtos. Trata-se, portanto, não de consumir menos, mas de consumir diferente. Deixando de enfocar aspectos como a descartabilidade, a obsolescência planejada e a redução do consumo, enfatiza a reciclagem, o uso de tecnologias limpas, a redução do desperdício e o incremento de um mercado consumidor ecologicamente consciente.

Como conclusão, a autora salienta que o consumo só seria verdadeiramente verde, quando realmente ultrapassasse a dimensão individualista e estimulasse e permitisse uma interferência democrática nas políticas produtivas e não apenas nas adequações tecnológicas das indústrias.

A redução dos custos e a competitividade estão entre os fatores motrizes que condicionam a ação gerencial em prol de comportamentos ambientais por parte das empresas,

mas a oportunidade de melhorar a competitividade, de incrementar parcerias com fornecedores, de contribuir para a conscientização e a educação dos seus clientes, de facilitar a obtenção de certificações, de ser proativa frente às ações governamentais, de assumir abertamente a responsabilidade ambiental e de melhorar a imagem pública, também têm incentivado as organizações a praticar gestão ambiental (TACHIZAWA, 2002; NASCIMENTO, 2005; GOBBI; BRITO, 2005).

Assim, enquanto o “paradigma social dominante” é apontado pelos ambientalistas como a causa primeira da problemática ambiental, o “ambientalismo renovado” postula exatamente o contrário, ou seja, que o mercado e o capital serão capazes de resolver os constrangimentos ambientais dentro do modelo de desenvolvimento atual, sobretudo, por meio da competitividade empresarial, que estimula o uso de tecnologias limpas, o desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos e a visão de meio ambiente como nova possibilidade de negócio. Paradoxalmente, se, para alguns, a civilização industrial tecnológica de consumo é apontada como determinante da crise ambiental, para outros, esta é justamente a solução.

Alguns autores (PARKER, 1998; DAROIT; NASCIMENTO, 2000; BARBIERI, 2004; RIGHETTI et al, 2005), afirmaram que as organizações, sejam de que tamanho e negócio forem, estarão perdendo grandes oportunidades competitivas, se não ficarem comprometidas com o meio ambiente, uma vez que a proteção do ambiente natural não representa uma ameaça à empresa e, sim, uma oportunidade capaz de adicionar vantagem competitiva.

Maimon (1992) já apontara que a preocupação ambiental manifestada pelas empresas se diferencia entre estratégias defensivas e competitivas, sendo as estratégias defensivas aquelas que se referem à prevenção e limpeza da poluição e as estratégias competitivas aquelas que colocam a preocupação ambiental como um mercado a ser conquistado.

De maneira mais detalhada, ao desenvolver atividades para melhorar o seu desempenho ambiental, as empresas podem optar por soluções “fim-de-tubo” ou por tecnologias que resultem em “produção mais limpa”. As soluções “fim-de-tubo”, aquelas que têm por objetivo tratar ou armazenar adequadamente os resíduos após sua geração, vêm se mostrando insuficientes (DAROIT; NASCIMENTO, 2000; KIPERSTOK; ROSEN, 2002; ROHRICH; CUNHA, 2004).

No entanto, se a empresa utilizar tecnologias de produção mais limpa, que procurem minimizar resíduos, atuando no processo e administrando materiais de forma a evitar desperdícios, será detentora do conhecimento tecnológico de como tornar tais atividades

menos agressivas. Com estas últimas, a empresa reduz investimentos em tecnologias caras e complexas de tratamento “fim-de-tubo”, garantindo o cumprimento da legislação ambiental, ao mesmo tempo em que podem reduzir custos pela maior eficiência do processo produtivo (DAROIT; NASCIMENTO, 2000).

Para Hunt e Auster (1990), melhores desempenhos ambientais e econômicos podem coexistir por meio da incorporação de um novo modelo de organização, baseado na ecoeficiência, alcançado pela entrega de produtos e serviços com preços competitivos, que satisfaçam às necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, o que conduzirá a um desenvolvimento sustentável. Para evitar problemas que debilitem a organização, como, por exemplo, a perda de imagem, os gerentes corporativos devem começar a considerar a gestão ambiental como um componente crítico para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva.

Em uma de suas pesquisas, Hunt e Auster (1990) descrevem cinco estágios de desenvolvimento do programa de gestão ambiental de um grupo de indústrias norte-americanas e caracterizam cada um desses estágios. A figura 1, seguinte, especifica as ações em cada estágio.

<i>Estágios</i>	<i>Descrição</i>
Estágio 1: INICIANTES	Empresas que não possuem programas ambientais ou só os têm na teoria; por isso, sofrem riscos de multas governamentais, publicidade negativa, grande potencial de aumento de custos e danos ao ambiente.
Estágio 2: REATIVAS	Não trabalham a prevenção ambiental, somente respondem às crises.
Estágio 3: CONSCIENTES	Reconhecem os problemas ambientais e se sentem responsáveis por preveni-los. São conscientes da necessidade de uma gestão ambiental, mas não possuem programas de longo prazo proativos.
Estágio 4: PRAGMÁTICAS	São cientes que investem poucos recursos em gestão ambiental, mas tentam envolver pessoas de todos os níveis hierárquicos para realizar tais práticas. Gerenciam os problemas ambientais ativamente e possuem departamentos especializados e recursos suficientes para avaliar e reduzir os riscos. Apesar de desenvolvida, a gestão ambiental ainda não é prioridade.
Estágio 5: PROATIVAS	Gerenciam a questão ambiental, possuem programas preventivos que permeiam toda a organização, treinam seus empregados na conscientização e na responsabilidade ambiental, monitoram as operações continuamente e trabalham rapidamente para retificar ou para corrigir problemas assim que eles acontecem. Têm a gestão ambiental como prioridade e, por isso, gerenciam mais do que corrigem problemas ambientais.

Figura 1: Estágios de desenvolvimento do programa de gestão ambiental.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora baseado em Hunt e Auster (1990).

Espera-se, numa perspectiva desenvolvimentista, que as empresas brasileiras estejam melhorando sua maneira de tratar a gestão ambiental a fim de atingirem o estágio cinco ou, no

mínimo, deixem, definitivamente, os estágios um e dois e comecem a se inserir nos estágios três e quatro, em busca de um crescimento aliado ao desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, segundo Hernadez e Caldas (2001), as organizações precisam se transformar, cumprir novas leis ou regulamentações, acompanhar as novas tecnologias e melhorar seu diferencial competitivo, se quiserem atender às preferências dos consumidores e parceiros.

Tudo aponta que, em nível das empresas, as perspectivas serão o “paradigma social dominante” ou o “ambientalismo renovado”. Porém, é pouco provável que adotem o “ambientalismo radical”, visto que, para essa perspectiva, o pressuposto é a transformação social, mudanças drásticas na forma de consumo e a idéia de preservação ambiental. Ao adotar a primeira perspectiva, a empresa não se preocupa com o meio ambiente, no entanto, observa-se um movimento crescente em torno da idéia de “ambientalismo renovado”, isto porque a questão ambiental, no Brasil, é uma preocupação que deve aumentar, exigindo das organizações um posicionamento cada vez mais responsável.

Para Barbieri (2004), 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. Na figura 2, é apresentado um resumo dessas três abordagens, que podem ser vislumbradas também como fases de um processo de implementação gradual de práticas de gestão ambiental numa determinada empresa e, nos três parágrafos seguintes, são descritas essas abordagens.

Características	GESTÃO AMBIENTAL NA EMPRESA - ABORDAGENS		
	Controle da Poluição	Prevenção da Poluição	Abordagem Estratégica
Preocupação básica	cumprimento da legislação e respostas às pressões da comunidade	uso eficiente dos insumos	competitividade
Postura típica	reativa	reativa e proativa	reativa e proativa
Ações típicas	corretivas	corretivas e preventivas	corretivas, preventivas e antecipatórias
	tecnologias de remediação de controle no final do processo (end-of-pipe)	conservação e substituição de insumos	antecipação de problemas e captura de oportunidades utilizando soluções de médio e longo prazos
	aplicação de normas de segurança	uso de tecnologias limpas	uso de tecnologias limpas
Percepção dos empresários e administradores	custo adicional	redução de custo e aumento da produtividade	vantagens competitivas
Envolv. da alta administração	esporádico	periódico	permanente e sistemático
Áreas envolvidas	ações ambientais confinadas nas áreas produtivas	as principais ações ambientais continuam confinadas nas áreas produtivas, não há crescente envolvimento de outras áreas	atividades ambientais disseminadas pela organização ampliação das ações ambientais para toda a cadeia produtiva

Figura 2: Gestão ambiental na empresa - abordagens.
Fonte: BARBIERI (2004).

A primeira abordagem, controle da poluição, tem como meta atender às exigências estabelecidas nos instrumentos de comando e controle, às quais a empresa está sujeita, e às pressões da comunidade. As soluções tecnológicas típicas dessa abordagem procuram controlar a poluição sem alterar, significativamente, os processos e os produtos que as produziram, podendo ser de dois tipos: tecnologias de remediação - que procura resolver um problema ambiental que já ocorreu - e tecnologia de controle no final do processo, também conhecida por *end-of-pipe control* - que objetiva capturar e tratar a poluição resultante de um processo de produção antes que ela seja lançada ao meio ambiente.

Na segunda abordagem, prevenção da poluição, a gestão inadequada dos recursos é apontada como uma das causas básicas dos problemas ambientais percebidos. Aqui, 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. A prevenção da poluição requer mudanças em processos e produtos, a fim de reduzir ou eliminar os rejeitos antes que eles sejam produzidos e lançados ao meio ambiente, aumentando a produtividade da empresa, uma vez que se produz mais com menos insumos.

Na terceira concepção, abordagem estratégica, os problemas ambientais são 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. Nessa fase, a empresa procura aproveitar oportunidades mercadológicas e neutralizar ameaças decorrentes de questões ambientais existentes ou que poderão ocorrer no futuro (BARBIERI, 2004).

Para Righetti et al (2005), a abordagem “mais avançada” é a terceira, pois considera a gestão ambiental como uma vantagem competitiva para a organização. As ações dessas empresas não são apenas corretivas e preventivas, mas também antecipatórias. A idéia, consoante esses autores, é se antecipar aos problemas e mesmo gerar oportunidades por meio de novas tecnologias limpas. A visão, diante disso, não é apenas de curto, mas também de médio e longo prazos.

Neste contexto, é possível estabelecer uma relação entre as perspectivas anteriores e as abordagens de Barbieri (2004) na seguinte ordem:

- a) Paradigma social dominante - controle da poluição e prevenção da poluição.

A perspectiva do paradigma social dominante apresenta uma aceitação dos princípios e objetivos neoclássicos (crescimento econômico e lucro), em que 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, poupança de 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 idéia de responsabilidade social. Sendo assim, representa uma modificação de valores, passando a privilegiar a vida e não mais o homem, visto que existe desenvolvimento sustentável. 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, a empresa 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 (trabalhadores, consumidores, investidores e ambientalistas) sobre as questões ambientais.

Kishiname et al (2002) propõem, de maneira diferente das descritas anteriormente, uma outra abordagem para as empresas no tocante às ações socioambientais. Tais autores criaram frases que estampam nitidamente o conteúdo de cada uma delas:

- a) “O problema não existe.” → Predominou até o final dos anos 1960.
- b) “O problema existe, mas não é meu.” → Reação do meio empresarial às pressões das comunidades e movimentos ambientalistas, principalmente na década de 1970, normalmente, contra contaminações no ar.
- c) “O problema existe e eu sei como resolvê-lo.” → Ainda uma reação às pressões, mas já com soluções, no final do processo, como, por exemplo, colocação de filtros e diluição dos poluentes antes de seu envio para fora da fábrica.
- d) “O problema pode ser reduzido ou eliminado na origem.” → Movimento em relação à produção limpa ou mais limpa. Representa mudanças de processo e de matérias-primas ou insumos.

Portanto, a gestão ambiental parece estar sendo construída, mas espera-se que ela se torne um valor organizacional. 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 a mudança da cultura organizacional e dos valores, como será apresentado em seguida.

2.3. GESTÃO AMBIENTAL COMO VALOR ORGANIZACIONAL

Segundo Dias (2006), a postura de ambientalmente responsável das empresas deve vir acompanhada de uma mudança cultural, e as pessoas precisam estar mais envolvidas com essa perspectiva. Sendo assim, 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 integrantes de determinada empresa interpretam suas exigências e orientam suas ações referentes ao meio ambiente. Em outras palavras, é um sistema de orientação coletivo em que se estabelece um acordo pelo qual se interpreta o valor do meio ambiente e que, em consequência, determina a atitude de cada funcionário frente a ele.

O autor citado 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 obtida por meio de ações socioambientais orientadas e desenvolvidas pelos 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 plano gerencial, o que justifica, mais uma vez, o presente trabalho.

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

Sendo assim, uma vez que este trabalho tem por objetivo desvendar a importância atribuída pelo público interno às práticas de gestão ambiental de uma empresa, torna-se necessário o estudo de valores organizacionais e, como a gestão ambiental está associada à cultura organizacional.

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 histórica dos estudos de cultura organizacional.

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 integração e, por isso, reportou-se ao conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2004).

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. Será discutida somente a integração (PETTIGREW, 1979; ALTMAN; BARUCH, 1998), porque esta abrange aspectos que são compartilhados pelos membros da organização, nesse caso, interessam os valores transmitidos e compartilhados pelo público interno e expressos como verdade entre eles no que diz respeito aos aspectos ambientais.

De acordo com Schein (2004), a cultura organizacional é o conjunto dos pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Para o autor, ela pode ser aprendida em três diferentes níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: representado pelos elementos concretos e visíveis de uma organização, são, geralmente, fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados, como, por exemplo, a arquitetura, a maneira de se vestir, o comportamento e as crenças dos funcionários.
- Nível dos valores compartilhados: expressa 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 permanecem escondidas ou inconscientes.
- Nível dos pressupostos básicos: determina como os membros da organização percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores são compartilhados pelo grupo, conduzem a determinados comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, visto que o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são.

Dos três níveis da cultura organizacional proposta por Schein (2004), o segundo e o terceiro patamares fazem referência aos valores. No segundo nível (valores compartilhados), os valores se tornam a razão do comportamento individual, sendo, por isso, difíceis de ser identificados; no terceiro nível (pressupostos básicos), o valor é um pressuposto inconsciente, ou seja, é a forma como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, tornando-se cada vez mais inquestionável, passando-se, assim, para o nível do inconsciente.

Na mesma perspectiva de Schein (2004), para Pires e Macêdo (2006), a cultura funciona como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura denota a construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. Implica a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido, pois expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Salientam, ainda, que as organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

A abordagem de integração, conforme Martin (2002), está ligada a uma tradição de pesquisa e de discurso gerencial que dá ênfase à associação entre o sucesso de uma organização e sua cultura. A adoção da premissa de integração envolve a interpretação das manifestações culturais dentro da organização de uma maneira consciente e a construção de

visões consensuais sobre cultura organizacional. Essa abordagem tem seu foco no que é compartilhado por todos ou quase todos os membros de uma organização e tem por fundamento promover um ambiente harmonioso que permita melhor desempenho de comportamentos considerados adequados pela direção da organização. 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 da organização.

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. Portanto, apesar de Schein (2004) não presumir que a cultura é facilmente criada ou modificada pelos líderes formais, ele afirma que, de alguma maneira, estes elementos, em um grupo organizacional, que envolvem várias unidades de negócio, pela sua estabilidade e menor flexibilidade, podem influenciar o processo de aprendizagem na organização. E, deste modo, é neste sentido, que a liderança e a cultura estão conceitualmente interligadas.

Por isso, nesta pesquisa, parte-se de uma visão geral à abordagem da cultura, proposta por Martin (2002), para uma visão mais específica, ou seja, apenas a perspectiva da integração, o que justifica a utilização do conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2004). Assim, entender o conceito de cultura pela perspectiva da integração implica considerá-la como a composição de símbolos e valores compartilhados pelos membros da organização.

É nesse sentido que esta pesquisa procura mostrar se os valores promovidos pela equipe gerencial da empresa são compartilhados pelo público interno. Espera-se que, quando os empregados estão comprometidos com a organização e, consequentemente, com a sua cultura, aceitem e compartilhem padrões de comportamento que os façam integrados.

Acredita-se, então, que, por meio da integração, seja possível proporcionar comprometimento e identidade com a organização, fatores estes que estão intrinsecamente relacionados com o comportamento que a empresa deveria adotar diante do público interno.

Bastos (1993) já salientara que o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro desta de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

Logo, a revisão da literatura precedente demonstra que as práticas de gestão ambiental precisam alinhar-se à gestão da responsabilidade social da organização, de maneira que os funcionários se comprometam, e esta se torne um valor organizacional.

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.

Valores organizacionais, segundo Schein (2004), 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 permanecem escondidas ou inconscientes. Tamayo e Gondim (1996) definem valores como princípios ou crenças relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Conforme Tamayo e Gondim (1996), o conhecimento e a disseminação dos valores organizacionais estão intimamente ligados à capacidade da empresa em atuar com responsabilidade socioambiental. Para eles, tais valores constituem um pressuposto, uma vez que as normas da organização estão enraizadas nos valores. Assim, as normas definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização, e os valores proporcionam uma justificativa generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema.

Partindo do pressuposto de que os valores organizacionais norteiam as empresas e guiam o comportamento de seus membros, Mancini et al (2003) pretendaram, em sua pesquisa, contribuir para a gestão de empresas que se encontram na busca de uma atuação com responsabilidade socioambiental. Para eles, na implementação de práticas de gestão socioambiental, os valores organizacionais constituem um elemento importante a ser gerido, já que a gestão deve estar disseminada entre os funcionários da empresa para que se garantam sua legitimidade e continuidade. Para isso, realizaram um diagnóstico dos valores presentes em uma organização com projetos socioambientais e constataram uma prática de gestão com responsabilidade socioambiental consistente, uma vez que esse valor apareceu entre os

valores citados espontaneamente pelos funcionários. Portanto, concluíram que os valores que dão sustentação às práticas de gestão socioambiental da empresa são significativos, tais como, qualidade, respeito e honestidade. Essa associação entre os valores e as práticas socioambientais pode indicar, dessa forma, que a gestão socioambiental de uma empresa terá muito mais efetividade, se os valores forem compartilhados entre os funcionários.

Segundo Ashley (2003), são de responsabilidade da área de Recursos Humanos da organização a formação e a construção de um comportamento ambientalmente correto. Ulrich (2000) complementa esse pensamento, afirmando que, para criar valor e obter resultados, é fundamental a atuação desses profissionais, que precisam começar não pelo foco nas atividades, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho.

No caso da gestão ambiental, Donaire (1999) afirma que, se uma empresa pretende implantar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional, deve ter em mente que seu pessoal pode transformar-se na maior ameaça ou no maior potencial para que os resultados almejados sejam alcançados.

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 relevantes 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.

A necessidade primordial de manterem-se competitivas e as mudanças impelidas pelo contexto globalizado têm forçado as empresas a adotar a responsabilidade social como vantagem competitiva, assumindo, assim um compromisso com a sustentabilidade (MANCINI et al, 2003). É fato que o entendimento de sustentabilidade relaciona-se, no contexto atual, com o meio ambiente, entretanto esse termo tem sido associado aos valores empresariais como condição de sobrevivência das organizações.

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. Não é objetivo discutir de forma exaustiva os assuntos, mas apresentar as bases sobre as quais o presente trabalho foi construído.

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para o melhor desenvolvimento deste estudo.

3. METODOLOGIA

A metodologia é parte fundamental em uma pesquisa. Desse modo, não pode ser genérica para todos os tipos de pesquisa, visto que cada objetivo e problema exigem um tratamento diferenciado. Assim, será descrito o tratamento metodológico utilizado nesta pesquisa, a fim de verificar empiricamente como se dão as práticas de gestão ambiental realizadas na Cargill Agrícola S/A – Complexo Industrial de Uberlândia e qual a importância atribuída pelo público interno a essas práticas, ou seja, verificar se a gestão ambiental é um valor para a organização.

3.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi fundamentada no seguinte problema:

COMO SE DÃO AS PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL REALIZADAS NA CARGILL AGRÍCOLA S/A - COMPLEXO INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA - MINAS GERAIS - E QUAL A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELO PÚBLICO INTERNO DA EMPRESA A ESSAS PRÁTICAS?

Em seguida à escolha do tema e à delimitação do problema de pesquisa, foi necessário traçar alguns objetivos específicos, que levaram ao alcance do objetivo geral, à medida que foram sendo realizadas.

Sendo assim, este trabalho teve por objetivo entender se a gestão socioambiental é um valor para a organização, ou seja, se, na Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia -, as questões socioambientais já transitaram do nível de artefato para tornarem-se um valor organizacional.

Para isso, tornou-se necessário: (i) identificar os projetos de responsabilidade socioambiental adotadas pela organização; (ii) delimitar as ações de gestão ambiental; (iii) conhecer suas metas ambientais; (iv) analisar suas práticas de gestão ambiental; (v) identificar os valores organizacionais implícitos e explícitos na pesquisa documental; e (vi) 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.

3.2. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Apresentam-se, agora, as categorias de análise que nortearam o problema de pesquisa deste estudo. As definições constitutivas (DC) correspondem às definições científicas dos conceitos apresentados, ao passo que as definições operacionais (DO) indicam o procedimento de verificação empírica que permitiu sua observação e mensuração.

Responsabilidade socioambiental

DC: A responsabilidade socioambiental, segundo Dias (2006), constitui em ações ambientais inseridas nas práticas sociais da organização, que extrapolam a obrigação, assumindo mais um contexto voluntário em programas e propostas que visem manter o meio ambiente natural livre de contaminação e saudável para ser usado pelas futuras gerações.

DO: Foi identificada, por meio da análise de dados e registros da empresas e da observação não-participante, bem como mediante a análise de conteúdo clássica das entrevistas semi-estruturadas, acompanhadas de tópico guia, realizadas com gestores e com funcionários do nível operacional do Complexo Industrial da Cargill de Uberlândia - Minas Gerais -, em que foi apresentado a eles um círculo contendo doze valores organizacionais (extraídos da análise documental) e solicitado que hierarquizassem esses valores, do mais importante para o menos importante.

Integração organizacional

DC: A abordagem de integração, conforme Martin (2002), enfatiza a associação entre o sucesso de uma organização e sua cultura. Essa abordagem tem seu foco no que é compartilhado por todos ou quase todos os membros de uma organização e tem por fundamento promover um ambiente harmonioso que permita melhor desempenho de comportamentos considerados adequados pela direção da organização.

DO: Foi verificada, mediante a análise de conteúdo clássica das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os funcionários do nível operacional do Complexo Industrial da Cargill de Uberlândia - Minas Gerais -, em que, após questionar se eles conheciam os programas de responsabilidade socioambientais da empresa, perguntava-lhes se participavam deles.

3.3. ESCOPO DA PESQUISA

Neste item, será apresentada a delimitação deste trabalho, a organização estudada e, também, a maneira como foram coletados e tratados os dados obtidos na pesquisa empírica.

3.3.1. Delimitação da Pesquisa

Segundo Santos (1999), a pesquisa acadêmica é uma atividade pedagógica que visa despertar uma busca intelectual autônoma. É necessário que o pesquisador aprenda formas de problematizar necessidades e solucionar problemas, e o resultado mais importante é a aquisição do método para a indagação intencional.

A pesquisa acadêmica ou científica pode caracterizar-se segundo seus objetivos, procedimentos de coleta de informações, ou ainda, segundo as fontes utilizadas na coleta de dados (SANTOS, 1999). De acordo com os objetivos, o presente trabalho é caracterizado por **descritivo**, já que descreve um fenômeno. E ainda, os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interferisse sobre eles. Quanto ao procedimento de coleta de informações, classifica-se como um **estudo de caso**, pois foi selecionado um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar os seus aspectos característicos. Quanto às fontes de análise de informações, foi uma pesquisa **empírica**, em que os dados foram recolhidos da forma como percebidos pela pesquisadora por meio da observação direta, o que deu origem ao “diário de campo”, das entrevistas e dos documentos da organização.

Com base em Yin (2001), questões de “como” e “por quê” 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 era 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 foi estudado. Por isso, optou-se por um **estudo de caso**, visto que teria foco em um acontecimento contemporâneo: responsabilidade social com ênfase nas questões ambientais.

Quanto ao tipo de abordagem, esta pesquisa caracteriza-se, predominantemente, por **qualitativa**, uma vez que interpretou o conteúdo dos discursos ou a fala cotidiana dentro de um quadro de referência (MINAYO; SANCHES, 1993), mas tem uma parte quantitativa, haja vista a utilização de estatística descritiva como instrumento suficiente para contar os dados extraídos das entrevistas semi-estruturadas.

Analizar os dados qualitativos significa analisar todo o material coletado (os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis) durante a pesquisa (LUDKË; ANDRÉ, 1986), em que a legitimidade das proposições inferidas não está, necessariamente, no número de casos ou respondentes, mas no modo de lidar com o essencial na explicação de regularidades descobertas (FERNANDES, 1973).

Minayo e Sanches (1993) relatam que ambas as abordagens são necessárias, ainda que, em muitas circunstâncias, sejam insuficientes para abranger toda a realidade observada. Portanto, elas devem ser utilizadas, em tais condições, como complementares sempre que o planejamento e a investigação estejam em conformidade.

3.3.2. Objeto de Estudo

O presente estudo abrange uma organização de origem americana, de capital fechado, fornecedora internacional de produtos e de serviços nos setores de alimentação, agricultura e gestão de riscos e possui, aproximadamente, 142 (cento e quarenta e dois) mil funcionários em 61 (sessenta e um) países.

A escolha da organização se deu em virtude à sua relevância no contexto mundial, em que é considerada a principal exportadora de soja do Brasil, a maior processadora de cacau da América Latina, além da presença representativa no setor de açúcar (RELATÓRIO ANUAL CARGILL, 2005). Foi considerada, ainda, a melhor empresa do setor de óleos e farinhas em

2005 (ANUÁRIO EXAME AGRONEGÓCIO 2006/2007) e é uma das empresas de maior arrecadação municipal. Atualmente, o Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, produz, aproximadamente, 99.397 toneladas de soja, 29.908 toneladas de milho e 2.607 toneladas de ácido cítrico, mensalmente.

Selecionada a empresa, encaminhou-se uma solicitação, via e-mail, à Assistente de Comunicação para autorização da pesquisa, e o retorno positivo tornou possível a realização do estudo. Após essa autorização, foi contatado o Supervisor de Meio Ambiente do Complexo, que se tornou o responsável pela pesquisa na Empresa e também quem disponibilizou os documentos organizacionais solicitados para análise.

Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, acompanhadas de tópico guia, com três gestores da organização - Gerente da Unidade de Soja, de Milho e de Ácido Cítrico -, a fim de conhecer cada Unidade de Negócio, e outras três, uma com o Supervisor de Recursos Humanos, porque, segundo Ashley (2003) estão sob a responsabilidade do departamento de Recursos Humanos da organização a formação e a construção de um comportamento ambientalmente correto, o Supervisor de Meio Ambiente e a Assistente de Comunicação, esta última foi entrevistada por ser, também, a responsável pelos programas de responsabilidade social da Empresa. Posteriormente, vinte por cento dos funcionários do nível operacional da empresa responderam a uma entrevista semi-estruturada.

3.2.3. Dados: Fonte e Coleta

Para que um estudo retrate um fenômeno de forma completa, é preciso que os dados sejam coletados em momentos variados e com fontes variadas de informação (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Diversas técnicas podem e devem ser utilizadas numa mesma pesquisa para reunir um conjunto de dados os quais estejam disponíveis, acessíveis e em acordo com o objeto de investigação (GIL, 1999). Deste modo, os dados do presente estudo foram coletados em duas etapas de modo a se complementarem, conforme será apresentado.

Dados Secundários

Como fontes de dados secundários, foram analisados documentos, tanto organizacionais, quanto publicações em geral a respeito da Empresa (materiais diversos

divulgados pela mídia, jornais de circulação local, análise de informações disponíveis no portal corporativo, revistas de circulação interna e documentos oficiais que definem políticas de gestão). Além disso, foram analisados relatórios, publicações e comunicados de órgãos que regulam ou representam o setor de atuação da Empresa, dentre eles, Revalidação da Licença de Operação da Empresa, Cadastro Técnico Federal e Estadual, Autorização Ambiental de Funcionamento, Relatórios de Auto-Monitoramento, Plano de Controle Ambiental, Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, Relatório Anual da Cargill 2005, Revista Agro Cargill, Revista Cargill e Revista Cargill Gente Expressão.

Dados Primários

Neste estudo, os dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE A - p.113) acompanhada de tópico guia (APÊNDICE B - p.114) com gestores (dirigentes do nível tático) da organização e, entrevistas semi-estruturadas a uma amostra representativa de funcionários do nível operacional da empresa.

Como fonte adicional de dados primários, este estudo contou com a observação não-participante, em que, conforme Richardson (1999), o investigador não toma parte nos conhecimentos como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento.

3.3.4. A Definição da Amostra

Segundo Bauer e Gaskell (2002), a amostragem garante eficiência nas pesquisas ao fornecer uma base lógica para o estudo de apenas partes de uma população sem que se percam as informações do todo, ou seja, a amostragem refere-se a um conjunto de técnicas para se conseguir representatividade.

O objetivo da amostragem é obter informações acerca de uma população. Portanto, é crítico para os resultados que a população seja identificada. É possível, e às vezes até mesmo necessário, obter uma amostra representativa da população usando-se apenas o senso comum e a subjetividade (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Para este trabalho, adotou-se a amostragem não-probabilística e por conveniência, ou seja, nem todos os funcionários tiveram chance de serem selecionados. Para as entrevistas, foi

montado um *stand* na porta do restaurante da empresa, o que ocorreu entre os dias 08/11/2006 e 21/11/2006, no horário de 11h00minh às 14h00min. À medida que as pessoas iam saindo do almoço, iam sendo abordadas pela pesquisadora e solicitadas que respondessem à entrevista.

No nível operacional a amostra de entrevistados contou com vinte por cento dos funcionários de cada uma das Unidades de Negócio, ou seja, 37 (trinta e sete) funcionários da Unidade de Soja, trinta da Unidade de Milho, quatorze da Unidade de Ácido Cítrico e 22 (vinte e dois) funcionários da Administração Geral.

3.3.5. Dados: Análise

O referencial teórico é responsável por fornecer a base inicial de conceitos, a partir dos quais é feita a primeira classificação dos dados que, devido ao seu agrupamento nas categorias descritas anteriormente, torna possível analisar o material explícito e também as mensagens implícitas surgidas com base nas observações do pesquisador.

Os dados primários foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo clássica, pois segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 190), “embora a maioria das análises clássicas de conteúdo culminem em descrições numéricas de algumas características do *corpus* do texto, considerável atenção está sendo dada aos tipos, qualidades, e distinções no texto, antes que qualquer quantificação seja feita. Deste modo, a análise de texto faz uma ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais” e, complementarmente, utilizou-se estatística descritiva para tabular as respostas obtidas com as semi-estruturadas, feita com os funcionários, por meio da análise de freqüência.

Os dados secundários, por sua vez, foram analisados pela técnica de análise documental, que, de acordo com Richardson (1999), é uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados e que, segundo Bardin (1977), têm por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de informações.

Por fim, todos os dados coletados, tanto de fontes primárias quanto de fontes secundárias, foram comparados e analisados por meio da técnica de triangulação, que, de acordo com Triviños (1987), tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo. Ou seja, deu-se por meio da checagem de um

dado obtido por intermédio de diferentes informantes, em situações variadas e em momentos diferentes. 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 triangulação de técnicas de coleta de dados destaca-se pela: a) análise documental (jornais de circulação local, análise de informações disponíveis no portal corporativo, formas internas de comunicação, documentos oficiais que definem políticas de gestão, estatutos, entre outros); b) entrevistas semi-estruturadas realizadas com gestores e demais funcionários da organização; e c) observação não-participante realizada durante visitas à referida organização. A aplicação destas 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.

Além disso, segundo Yin (2001), qualquer descoberta ou conclusão obtida em um estudo de caso por meio da triangulação é muito mais convincente e acurada.

3.4. LIMITES DA PESQUISA

Apesar do rigor científico empregado nesta pesquisa, esta é passível de algumas limitações, que são apresentadas na sequência e devem ser consideradas para um melhor acompanhamento dos resultados obtidos.

A primeira limitação relaciona-se ao delineamento de pesquisa adotado, o estudo de caso, pois, embora este tenha se mostrado adequado à análise do problema apresentado, não permite que os resultados obtidos sejam generalizados para outras organizações que não aquela deste estudo.

A segunda limitação remete-se ao conceito de responsabilidade social empresarial, que tem por objetivo demarcar as ações das empresas de acordo com as exigências da sociedade. No entanto as ações de responsabilidade social chamam a atenção da sociedade para as práticas empresariais, o que pode levar as empresas a usar dessas ações para ampliar seu poder e melhorar sua imagem, tanto junto ao público interno quanto ao externo. Sendo assim, ao invés de delimitar, pode expandir o poder das empresas, quando se torna mais um meio de justificar determinadas situações ou imposições tanto aos seus empregados, quanto à

sociedade em geral. Além disso, a comunidade pode tornar-se bastante tolerante aos abusos cometidos por uma empresa que financia eventos e projetos ambientais e sociais.

A terceira limitação apresenta-se quando se restringe a tratar o “ambientalismo renovado”, conforme as perspectivas ambientalistas propostas por Egri; Pinfield (1998), uma vez que a maioria dos trabalhos apresentados no campo da Administração segue essa perspectiva.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os dados coletados durante a pesquisa são apresentados e analisados.

Analizar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis. A tarefa de análise implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Num segundo momento, essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se relações e inferências num nível de abstração mais elevado (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

São efetuadas, então, a descrição e a análise dos dados coletados.

4.1. A CARGILL AGRÍCOLA S/A - COMPLEXO INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA - MINAS GERAIS - E SUA RELEVÂNCIA

Seguindo a metodologia descrita anteriormente, nesta seção, são tratados o histórico da Cargill Agrícola S/A e sua estrutura em Uberlândia, passando pela descrição das ações de responsabilidade socioambiental, pelas metas ambientais da Empresa e, finalmente, pela análise dessas ações.

4.1.1. Histórico da Organização

A Cargill foi fundada em 1865 por William Wallace Cargill e, exatamente cem anos depois, iniciou suas atividades no Brasil, com uma usina de beneficiamento de sementes de milho híbrido, na cidade paulista de Avaré.

A empresa é fornecedora internacional de produtos e de serviços nos setores de alimentação, agricultura e gestão de riscos e possui, aproximadamente, 142 (cento e quarenta

a dois) mil funcionários em 61 (sessenta e um) países, e tem sede em Minneapolis, nos Estados Unidos (RELATÓRIO ANUAL CARGILL, 2005).

Com a matriz brasileira em São Paulo, a empresa possui seis fábricas e escritórios em mais de 180 (cento e oitenta) municípios de dezoito Estados, empregando 22 (vinte e dois) mil funcionários, oferecendo soluções na comercialização, processamento e distribuição de produtos e de serviços agrícolas, alimentícios, financeiros e industriais. Ainda, opera terminais portuários por concessão, com instalações próprias, em Paranaguá (PR), Santos-Guarujá (SP), Santarém (PA) e Porto Velho (RO) (ANEXO A - p. 123).

A missão da empresa pode ser escrita da seguinte maneira: “Nós operamos nossas instalações com a preocupação pelo bem-estar de nossos funcionários, o **meio ambiente** e as **comunidades onde vivemos**. Nós apoiaremos ativamente leis e regulamentos que comprovem o crescimento e desenvolvimento da Cargill e que sejam compatíveis com o interesse público. E conduziremos nossos negócios com integridade e em plena concordância com todas as leis e regulamentos” (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2003).

Já na missão verifica-se uma intenção denominada “preocupação” com o meio ambiente e com a sociedade, o que remete à responsabilidade socioambiental.

Em março de 1985, a Cargill inaugurou sua primeira unidade em Uberlândia, com uma fábrica de **processamento de soja** (ANEXO B - p.124), produzindo farelo de soja e óleo refinado. Em agosto de 1989, inaugurou uma segunda unidade, a de **processamento de milho** (ANEXO C - p.125), por via úmida. Em 2000, foi inaugurada a terceira unidade responsável pela **produção de ácido cítrico** (ANEXO D - p.126) (RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AMBIENTAL, 2004).

O Complexo Industrial da Cargill Agrícola S/A, em Uberlândia - Minas Gerais (ANEXO E - p.127), possui perto de 550 (quinhetos e cinqüenta) funcionários e está entre as maiores em arrecadação de impostos municipais e opera com uma filosofia global bem definida: “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).

A questão do meio ambiente também parece prioritária para a Empresa, em vista disso, já foram investidos cerca de quinze milhões de reais em equipamentos de controle da poluição do ar; sistemas de separação, tratamento e disposição adequada de resíduos sólidos; e métodos de tratamento de água (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2004).

Para facilitar o entendimento, apresenta-se, na seqüência, um desenho da estrutura organizacional da empresa:

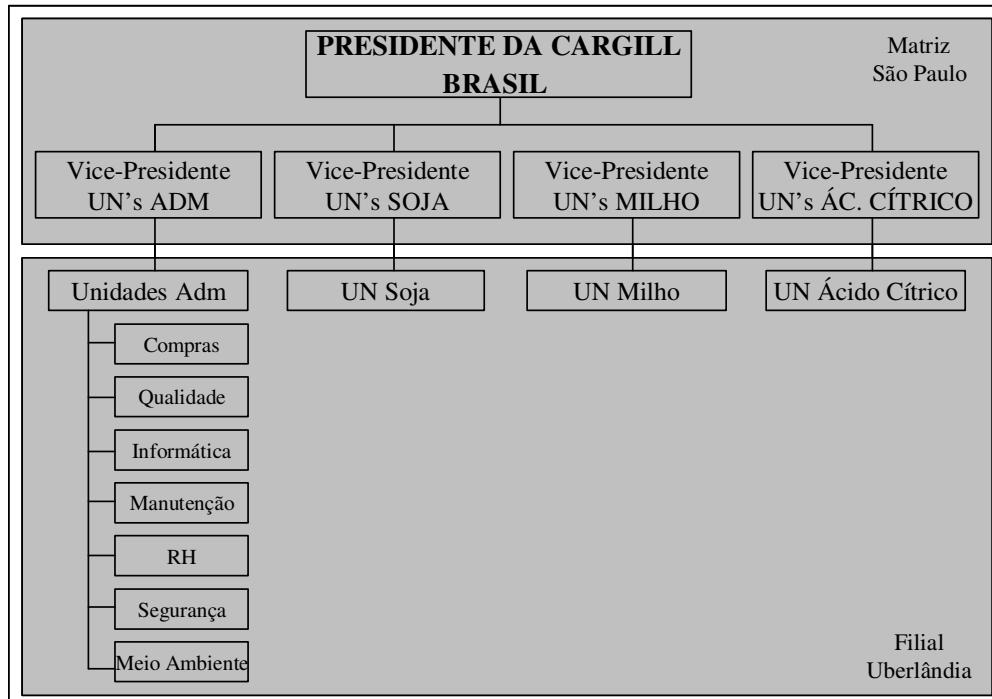


Figura 3: Estrutura Organizacional da Empresa.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Conforme a figura demonstra, a estrutura organizacional do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, é bem restrita, possuindo poucos níveis hierárquicos, e está centrada nas linhas do produto.

4.2. A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Quando falamos em convívio com a comunidade, não devemos agir como algumas empresas que alegam serem os seus produtos, menos nocivos à comunidade e meio ambiente, que os de outros segmentos. 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 acima demonstra 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, e esse retorno surgirá quando estiver enfrentando uma ação de emergência e precisar do apoio da comunidade, que confiará na empresa devido à transparência estabelecida.

Para isso, além de programas corporativos, segundo o Relatório Anual da Cargill (2005), os funcionários são incentivados a se envolverem em ações capazes de ajudar na melhoria das condições sociais das localidades onde moram e trabalham. No entanto esta política não foi reconhecida nas entrevistas com os funcionários, nelas 78% (setenta e oito por cento) deles afirmaram conhecer algum projeto de responsabilidade socioambiental da empresa, mas apenas nove por cento deles participam ou já participaram desses.

No ano 2000, o Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais - recebeu o Selo Empresa Cidadã, concedido pela Câmara Municipal da cidade mineira, pelos serviços prestados à comunidade nas áreas de educação e meio ambiente.

Na medida do possível, e desde que não prejudique decisões estratégicas de mercado, a divulgação de nossos investimentos em controle ambiental deve existir. Ela mostrará uma empresa que realmente se preocupa não só em produzir, mas evitar que seus processos de produção prejudiquem o meio ambiente onde ela está inserida (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2004).

Dando continuidade às atividades sociais da Empresa e com o objetivo inicial de contribuir para o desenvolvimento e a promoção da tecnologia e dos estudos científicos relacionados com a agricultura, a agropecuária e o desenvolvimento de atividades filantrópicas, foi criada, em 1973, a Fundação Cargill.

Tendo em vista as necessidades das diversas comunidades onde a Cargill está presente, a Fundação desenvolve atividades sociais que representam, hoje, algumas de suas principais ações. Em Uberlândia, são implementados dois projetos da Fundação:

- 1- Programa Fura-Bolo: criado em 1999, com o objetivo de contribuir para a melhoria do ensino fundamental por meio da literatura infantil e do resgate da cultura popular, em parceria com prefeituras e secretarias de educação municipais, o programa conta com a dedicação de funcionários voluntários de diferentes unidades (REVISTA CARGILL, 2006; RELATÓRIO ANUAL CARGILL, 2005). Por meio dos livros da Coleção Fura-Bolo (ANEXO F - p.128), composta por oito volumes, são realizadas atividades em sala de aula, como a criação de trovinhas, brincadeiras, versos, poemas e receitas de pratos típicos, disseminando cultura e

promovendo o prazer pela leitura. Em 2005, atendia 54 (cinquenta e quatro) mil alunos de 134 (cento e trinta e quatro) escolas municipais de sete estados (total de onze cidades) na faixa etária de sete a dez anos (RELATÓRIO ANUAL CARGILL, 2005).

2- Programa De Grão em Grão: planejado e estruturado em 2003, o programa “*De Grão em Grão*”, entrou em prática, em 2004, focado no resgate da cidadania por meio da disseminação de conceitos sobre segurança alimentar e agricultura familiar. Formado por profissionais especializados em nutrição, agronomia e pedagogia, o programa leva orientações sobre segurança alimentar e agricultura familiar a crianças da faixa etária de sete a dez anos. Além da implementação de hortas escolares (ANEXO G - p. 129), o Programa prevê a capacitação de pais e alunos, educadores e merendeiras para a criação de hortas familiares, ações de segurança alimentar e enriquecimento nutricional da merenda. Em Uberlândia, o objetivo da terceira etapa do Programa é ministrar palestras sobre *Como montar uma horta em casa* para os pais dos alunos participantes do Programa. A idéia é estimular as famílias a plantar e colher seus próprios alimentos, garantindo auto-sustentabilidade. (REVISTA CARGILL, 2006; CARGILL GENTE EXPRESSÃO, 2006c).

Além dos programas da Fundação Cargill, o Complexo Industrial de Uberlândia conta com algumas ações de responsabilidade social e ambiental próprias. São elas:

- 1- Amigo Fiel: este Programa foi criado com o objetivo de valorizar e apoiar os motoristas que atendem ao Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais. É um programa de cunho sócio-educacional destinado ao motorista e sua família. Durante o *Amigo Fiel*, os participantes assistem a palestras sobre cuidados no trânsito e com a saúde e, ainda, têm à disposição serviços de massagem e corte de cabelo, entre outros (CARGILL GENTE EXPRESSÃO, 2006b).
- 2- Projeto Rebusca: como integrante do Projeto, o Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais -, por intermédio da Unidade de Negócio de produção de Ácido Cítrico, passou a doar ácido cítrico à Universidade Federal de Viçosa - Minas Gerais-, que desenvolve bebida láctea, rica em proteínas e com alto valor nutricional, para ser distribuída às creches da cidade.

- 3- Voluntariado: estimula os funcionários e os seus familiares a participar de ações organizadas a partir das necessidades da comunidade.
- 4- Semana Ambiental: evento anual realizado próximo ao Dia Internacional do Meio Ambiente (cinco de junho), que tem por objetivo divulgar a importância da preservação e recuperação do meio ambiente na região e conscientização dos funcionários sobre como contribuir com o planeta para um ambiente sustentável. O foco principal não é a atuação nos projetos ambientais internos da Empresa e, sim, preparar os funcionários para que atuem como multiplicadores de idéias preservacionistas e colaborem em suas comunidades locais na recuperação de áreas já degradadas, bem como na conservação de muitas outras com problemas de degradação, sendo cidadãos conscientes de seus direitos e obrigações para com o Planeta. O evento conta com a participação de palestrantes de diversas áreas relacionadas com o meio ambiente, além de tendas com informações sobre produtos e materiais reciclados (CARGILL GENTE EXPRESSÃO, 2006c).
- 5- Programa de Reflorestamento: a Cargill investe no plantio de florestas renováveis para a produção de energia, a fim de suprir toda a necessidade de energia para a secagem de grãos, com a biomassa das florestas próprias de eucalipto. O principal benefício deste Programa está na garantia do suprimento de biomassa energética da Cargill, ou seja, o plantio das florestas neutraliza o ciclo de lançamento de gases causadores de efeito estufa na atmosfera. Isso porque o crescimento de novas plantas promove o resgate do carbono que será emitido no momento da queima, além de reduzir o uso de combustível fóssil não-renovável (RELATÓRIO ANUAL CARGILL, 2005). Em Uberlândia, são quatrocentos hectares plantados (CARGILL GENTE EXPRESSÃO, 2006a).
- 6- Coleta Seletiva: este Programa tem por objetivo minimizar o volume de resíduos destinados ao aterro sanitário municipal e proporcionar a maximização da reciclagem dos resíduos gerados nas três Unidades de Negócios do Complexo Industrial de Uberlândia. A divulgação desse Programa acontece por meio de jornais de parede, revistas internas, e-mail interno, participações nos treinamentos mensais de segurança e fixação de cartazes próximos aos coletores (CARGILL GENTE EXPRESSÃO, 2006c).

Além desses projetos contínuos, 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.

Em Uberlândia, a Empresa está implementando uma parceria com a OPA - Organização para a Proteção Ambiental -, no que diz respeito à preservação de matas ciliares, a fim de aproveitar o adubo orgânico produzido na Fazenda para Compostagem da Empresa (ANEXO H - p. 130).

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.

Em resposta ao primeiro objetivo proposto, de identificar os projetos de responsabilidade socioambiental adotados pela Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia-, foram descritos os programas da Fundação Cargill, nos quais o Complexo Industrial de Uberlândia também participa, e os projetos próprios do Complexo, incluindo aqueles contínuos e ações pontuais. Em relação aos projetos, ficou constatado uma incoerência entre as políticas de gestão socioambiental e a participação dos funcionários nestes.

4.3. A GESTÃO AMBIENTAL E AS METAS AMBIENTAIS

Gestão ambiental pode ser definida como a maneira de administrar uma organização, de forma a ter um melhor relacionamento com o meio ambiente e, com isso, reduzir custos de operação, minimizar acidentes e tornar-se uma empresa mais competitiva (MAIMON, 1996). Para isso, as organizações definem uma política ambiental de atuação e iniciam o processo de mudança.

A política ambiental é a “declaração da organização, expondo suas intenções e princípios em relação ao seu desempenho ambiental, que provê uma estrutura para a ação e

definição para seus objetivos e metas ambientais” (ABNT NBR ISO 14050:2004). Assim, para a Cargill, a política ambiental se resume em:

Proteção ambiental é **responsabilidade de todos**; garantimos uma **qualidade mínima** desejada para nossa eterna **permanência no meio ambiente**; através da **educação e conscientização inicialmente de todos os nossos servidores e gerentes**; fazer com que as normas e legislações sejam integralmente atendidas, e proteções ambientais sejam desenvolvidas para não simplesmente garantirmos a operação do sistema e a minimização de desperdícios, mas principalmente a qualidade de nossas vidas (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2004).

A Cargill cumprirá todas as leis e regulamentos, promoverá a redução de resíduos e a economia de recursos, conservará e protegerá o meio ambiente; **capacitará os funcionários** para a compreensão sobre as questões ambientais relevantes a respeito de seu trabalho (RELATÓRIO ANUAL CARGILL, 2005).

Apesar de ter uma política ambiental definida, na qual pese a responsabilidade de todos e a idéia de educação, de conscientização e de capacitação, essa orientação parece ainda permanecer no nível institucional (estratégico), pois as entrevistas não refletem essa postura por parte dos funcionários, já que, 78% (setenta e oito por cento) deles conhecem os projetos de responsabilidade socioambiental da Empresa, mas apenas 9% (nove por cento) participam desses. Tomando por base as entrevistas com funcionários e gestores, parece haver uma necessidade maior de conscientização, principalmente, junto aos funcionários do nível operacional.

Além disso, ou seja, de uma política ambiental bem definida, a Cargill Agrícola S/A possui um Plano de Controle Ambiental, que é um programa de monitoramento, atualizado anualmente, em que estão descritas as atividades e os processos ambientais realizados pela Empresa.

Segundo Donaire (1999), a existência de um programa de monitoramento ambiental possibilitará informações de como agir para eliminar ou reduzir os problemas causados por efeitos ambientais adversos.

No Complexo Industrial da Cargill em Uberlândia, o monitoramento das práticas ambientais pode ser classificado de três maneiras:

- 1) Controle diário dos efluentes líquidos lançados para o corpo receptor;
- 2) Controle anual da emissão de materiais particulados e gases na atmosfera; das fontes de resíduos; e

- 3) Controle contínuo das saídas de resíduos sólidos gerados na Fábrica, que devem ser pesados; controle de geração e destinação dos resíduos sólidos orgânicos, sendo estes enviados para a Fazenda de Compostagem; e controle da descarga, manuseio e armazenagem de produtos químicos, em que devem ser seguidas rigorosamente as instruções de trabalho existentes para cada produto e situação.

A Empresa possui, ainda, um Programa de Tratamento dos Resíduos Sólidos com o objetivo de alcançar as metas ambientais pré-estabelecidas. No Complexo Industrial da Cargill em Uberlândia, a falta de locais para deposição de resíduos sólidos, até então, vendidos para empresas parceiras, e a possibilidade de reutilização e de reciclagem fizeram com que a Empresa adquirisse seu próprio espaço para Compostagem.

Sendo assim, no Complexo Industrial da Cargill em Uberlândia, preocupa-se com a reciclagem e/ou reutilização de materiais, o que resulta na produção de um composto orgânico a partir dos resíduos sólidos orgânicos gerados no Complexo.

Conforme Donaire (1999), toda essa preocupação com a geração de resíduos diz respeito à identificação dos problemas prioritários da empresa, no que se refere aos custos. Nesse sentido, é importante identificar e conhecer o fluxo de resíduos, classificá-los segundo sua periculosidade e suas possibilidades de reaproveitamento e reciclagem, procurando eliminar ou reduzir a existência de resíduos na origem e desenvolvendo métodos seguros de transporte e descarte.

Quanto ao controle da poluição atmosférica, o objetivo é manter as fontes estacionárias de emissões realizadas pela Cargill dentro das especificações legais e, se possível, abaixo do que a legislação solicita, para evitar a poluição e a degradação ambiental. A Cargill efetua, anualmente, medições ambientais em suas fontes estacionárias de emissões atmosféricas, quando são feitas amostragens dos gases de exaustão das chaminés de fontes estacionárias e, após a coleta, são avaliadas as emissões atmosféricas para verificar se os valores se encontram dentro do limite.

Quanto aos efluentes líquidos, metade da água utilizada para abastecimento da Empresa é fornecida pelo Departamento de Água e Esgoto de Uberlândia (DMAE – Uberlândia), sendo que os outros cinqüenta por cento são fornecidos por seis poços artesianos instalados no Complexo.

As águas pluviais que escoam pelas ruas, passarelas e áreas administrativas onde não ocorra contaminação por substâncias que possuam um potencial poluidor, são coletadas pela rede pluvial distribuída por todo o Complexo, e conduzidas até o Córrego Liso (um dos

córregos próximos da Empresa), não recebendo tratamento, já que não há a ocorrência de carreamento de contaminantes. Sendo que, ao chegarem ao Córrego, passam por um sistema de gabião (local para despejo pluvial), o qual reduzirá sua velocidade, evitando-se, assim, possíveis impactos no local, decorrentes de erosão, carreamento do solo e assoreamento do leito do referido corpo receptor de água.

Já as águas pluviais que se depositam em pisos internos de áreas fabris, interior de muros de contenção de produtos químicos, lugar onde pode haver a contaminação por substâncias que possuam um potencial poluidor, são coletados por um sistema canalizado e conduzidas em conjunto com o efluente industrial até a Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), onde sofrerá o mesmo processo depurativo e será descartada na rede de esgotos municipal do DMAE. O controle das águas pluviais escoadas é realizado semanalmente, quando são coletadas amostras de água em pontos pré-estabelecidos no Córrego, das quais são realizadas análises para a detecção de contaminantes.

Quanto aos esgotos sanitários, todo o efluente gerado é coletado pelo sistema de receptação e conduzido às fossas sépticas localizadas em diversos setores do Complexo Industrial. Todas as fossas estão alinhadas em direção ao Sistema de Tratamento de Efluentes (ETE) onde são adicionadas ao efluente industrial em tratamento e têm sua carga orgânica poluidora igualmente degradada no Sistema. Contam, ainda, com uma limpeza mensal, e os resíduos são incorporados ao lodo extraído da ETE, depois, este é direcionado à compostagem para a produção de adubos orgânicos.

A Estação de Tratamento de Efluentes (ANEXO I - p.131) da Empresa é responsável por 97% (noventa e sete por cento) de remoção da carga orgânica do efluente industrial bruto do Complexo, e a Estação de Tratamento de Água (ETA), também conhecida por REUSO, cuja finalidade é descartar menos água no meio, reutiliza 40 m³/h de água, que foi tratada na ETE, para repor as perdas ocorridas nas torres de resfriamento, no uso em jardinagens e limpezas gerais.

Atualmente, reutilizam-se cerca de trinta por cento da água consumida na Empresa e, algumas vantagens do Reuso são: minimização do custo da água, diminuição na dependência do suprimento de água do DMAE, menos volume de água descartado para o rio, diminuição do impacto ambiental e preservação dos recursos hídricos.

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 como um todo.

Quanto ao Programa de Conservação de Energia, este tem por objetivo diminuir o consumo de energia do Complexo Industrial, beneficiando tanto a Empresa, uma vez que, diminuindo o consumo de energia, os custos operacionais irão diminuir, aumentando, portanto, a lucratividade e a competitividade, quanto ao meio ambiente, já que, com a diminuição da dependência do fornecimento de energia pelas concessionárias, estas não precisarão construir novas barragens, que são responsáveis por grandes impactos ambientais.

Sendo assim, pode-se dizer que o programa de conservação de energia se constitui num item potencial de redução de custos da empresa, e sua ligação com a preservação ambiental torna-se o ponto de partida para a atuação da área de meio ambiente na organização e no engajamento dos empregados (DONAIRE, 1999).

Além disso, a Cargill, em Uberlândia, tem como prática o treinamento ambiental cujo objetivo é treinar todos os funcionários da Empresa sobre temas voltados ao meio ambiente.

Tão importante quanto preservar o meio ambiente é **conscientizar** toda a população quanto à importância de preservá-lo. Uma vez que a população conscientizada não irá poluir e ajudará a limpar a poluição existente. **Aquele funcionário que recebe o treinamento passa a seus familiares a importância do cuidado com o meio ambiente**, e estes familiares passam a informação para seus amigos, formando assim um poderoso mecanismo, ligado como uma corrente (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2004).

Outro ponto importante é que, dentro das fábricas, os potenciais agentes de poluição são os operadores, se eles não tiverem **consciência ambiental** e não perceberem que a alta **gerência está preocupada em proteção ambiental**, poucos esforços eles vão desprender para evitar que ocorra a poluição durante o processo produtivo (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2004).

É importante ressaltar que o treinamento para a questão ambiental tem por finalidade desenvolver no público interno, habilidades para lidar com a questão. Donaire (1999) acredita que, além da necessidade de prover informações de caráter específico relativas à questão ambiental, é necessário também dar ênfase no treinamento que possibilite mudança de atitude por parte dos gestores e funcionários, a fim de que todos eles desenvolvam um comportamento ambiental em sua atividade diária.

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.

Dando continuidade, será descrito o Processo de Auditoria Ambiental da Cargill em Uberlândia. Antes, porém, entende-se auditoria ambiental como “um processo sistemático e documentado de verificação, executado para obter e avaliar, de forma objetiva, evidências de auditoria para determinar se as atividades, eventos, sistemas de gestão e condições ambientais especificados ou as informações relacionadas a estes estão em conformidade com os critérios de auditoria, e para comunicar os resultados deste processo” (ABNT NBR ISO 14050:2004).

Na Cargill, a realização de auditorias ambientais internas tem por objetivo identificar os problemas ambientais potenciais de acordo com as leis ambientais e tomar ações corretivas para eliminá-los. Em Uberlândia, a primeira auditoria de meio ambiente foi realizada em abril do ano de 2006. O processo teve como base a política corporativa da Empresa, elaborada para abordar todos os itens que envolviam a questão ambiental, a saber, gerenciamento de resíduos sólidos; tratamento de efluentes industriais, sanitários e águas pluviais; controle de poluentes atmosféricos; licenças ambientais; treinamentos voltados para a educação ambiental e conhecimento das normas e procedimentos corporativos para o meio ambiente.

Foram detectados, ainda, alguns pontos de melhoria a serem implementados, e também destacados pontos positivos que estavam sendo desenvolvidos em prol do meio ambiente, como, por exemplo, o controle das licenças ambientais do Complexo e das empresas parceiras que eram receptoras de alguns resíduos e a adoção de metas ambientais que incorporem a organização para o ano de 2010 (CARGILL GENTE EXPRESSÃO, 2006b).

Segundo classificação proposta por Barbieri (2004), o processo de auditoria ambiental da Cargill, em Uberlândia, é, predominantemente, do tipo “Auditoria de Desempenho Ambiental”, já que ao identificar os problemas ambientais potenciais de acordo com as leis ambientais tomando ações corretivas para eliminá-los, a Empresa está avaliando o desempenho das unidades produtivas referentes à geração de poluentes, ao consumo de energia e materiais e aos objetivos definidos pela Organização, tendo como principais instrumentos de referência a legislação ambiental vigente e as licenças de operação concedidas.

Uma outra prática apresentada pela Empresa e que demonstra sua preocupação ambiental é o Programa de Inspeção dos Muros de Contenção para produtos químicos, cujo objetivo é manter a qualidade desses muros que se apresentam com importante instrumento de proteção contra derramamento de produtos químicos que causariam danos ambientais. A inspeção é feita semanalmente, para, assim, impedir que, caso ocorra um vazamento, este seja controlado sem efeitos danosos para o meio ambiente.

A Empresa possui, também, um Programa de Inspeção do Gabião (local para despejo pluvial), a fim de melhorar o sistema de controle sobre ele, para que, assim, não ocorra contaminação do Córrego.

Todos esses controles são realizados por parte da Empresa, a fim de facilitar sua atuação e assegurar que a planta industrial esteja dentro dos padrões exigidos pela legislação ambiental.

No que diz respeito à comunidade, o envolvimento da Cargill, em termos ambientais, parece vir se ampliando a cada dia. Como prova disso, estão as melhorias na qualidade do ar (por meio da instalação de novos equipamentos, houve uma redução na emissão de sólidos particulados para a atmosfera), da água (com a ampliação da ETE, instalaram-se equipamentos de alto desempenho) e do solo (a utilização de biofertilizantes diminui a dependência dos fertilizantes comuns, assim, agride-se menos o solo e conservam-se os lençóis de água subterrâneos dos fosfatos e nitratos).

Além do mais, o contato da Empresa é extenso com os órgãos públicos e ocorre, basicamente, da seguinte maneira:

- Mensalmente, é enviada à Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM) e à Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SMMADS) um relatório dos monitoramentos feitos diariamente, contendo planilhas de acompanhamento de geração de resíduos sólidos, com suas características gerais, a quantidade gerada mensalmente e o seu destino, e ainda cópias dos laudos analíticos dos efluentes líquidos industriais gerados (ANEXO J - p. 132) e;
- Anualmente, são enviados relatórios à FEAM, à SMMADS e ao Ministério do Trabalho, das fontes de ruídos, materiais particulados e gases.

A Empresa conta, ainda, com o Comitê do Meio Ambiente, formado por oito funcionários de diferentes áreas de atuação do Complexo, a saber: o supervisor de Meio Ambiente, o gerente da Unidade de Ácido Cítrico e seis responsáveis setoriais, sendo um de cada Unidade de Negócio (Soja, Milho e Ácido Cítrico), um das Caldeiras e Picador, um da área de Descarga e Controle de Insumos e um da Administração Geral.

Este Comitê é responsável pela gestão de projetos ambientais na organização, 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, 2006b). Essa divulgação se dá por meio dos jornais de parede, revistas internas, e-mail interno, participações dos funcionários em treinamentos mensais e fixação de cartazes, mas, mesmo assim, muitos funcionários as desconhecem.

Outro ponto importante a ser considerado pelas empresas empenhadas nas questões ambientais são os recursos financeiros necessários. Donaire (1999) lembra que investimentos prévios com prevenção evitam problemas futuros e são sempre menores do que aqueles que podem resultar a médio e longo prazo e que podem colocar em risco a própria sobrevivência da empresa.

Quanto aos recursos financeiros destinados às questões ambientais, no Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, definem-se de acordo com a prioridade ou urgência de cada projeto. Segundo o Plano de Controle Ambiental (2004) da Empresa, “desde que as ações a serem tomadas visem à melhoria do meio ambiente não há limite para o investimento”. Tais investimentos têm trazido resultados positivos para a Empresa como, por exemplo, o desempenho da ETE que cresceu vinte por cento desde 1995 e a água tratada é três vezes mais limpa do que o requerido por lei.

Ainda como consequência da política voltada para a qualidade e para o meio ambiente, a Cargill conquistou alguns prêmios que vieram reconhecer os esforços da Empresa. São eles: Prêmio “Environmental President’s Award 2000”; Prêmio “Cargill Environmental Excellence Award 1999”; Prêmio “Environmental Excellence Award 1995-1996”; Certificação ISO 9002 em 1994; Prêmio “Chairman’s 1993”; Prêmio “Environmental Excellence Award 1992-1993”; Prêmio “Chairman’s 1992”.

Em se tratando do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, todo o trabalho realizado pela Empresa fez com que recebesse da Câmara Municipal o Selo Empresa Cidadã 2001, nas categorias Meio Ambiente e Educação e ainda o Prêmio Beija-Flor de Ecologia, promovido pela Federação das Indústrias de Minas Gerais, também no ano de 2001.

Todos esses prêmios recebidos evidenciam, para os gestores da Empresa, uma postura corporativa responsável perante a comunidade e um reconhecimento pelo trabalho realizado pelos funcionários envolvidos.

Além de todas as práticas apresentadas até o momento, a Cargill possui, ainda, um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), que traça as diretrizes a serem seguidas em relação aos resíduos sólidos gerados durante os processos produtivos do

Complexo Industrial da Empresa, em Uberlândia. Nesse plano, são descritas as ações preventivas direcionadas à não geração de resíduos e sua minimização.

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, o que antes era feito por empresas parceiras.

No que diz respeito às Unidades Industriais (Processamento de Soja, de Milho e Produção de Ácido Cítrico), é importante ressaltar alguns procedimentos comuns às três Unidades, que são:

- 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.

Em resposta ao segundo objetivo específico proposto, delimitar as ações de gestão ambiental realizadas no Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, foi apresentada inicialmente, a definição de gestão ambiental e, em seguida, descritos os procedimentos realizados pela Empresa no que diz respeito às práticas ambientais, como, por exemplo, as formas de controle e monitoramentos; a preocupação com os resíduos e efluentes gerados; a

poluição atmosférica e a conservação de energia; os treinamentos e auditorias ambientais, entre outros.

Todas essas práticas podem ser reconhecidas como ações cuja intenção é melhorar o desempenho ambiental da Empresa. Para Maimon (1996) tais ações visam adaptar a empresa às exigências de mercado a fim de prevenir a poluição e problemas que prejudiquem a consecução da estratégia empresarial e, num segundo momento, podem representar uma antecipação aos problemas ambientais, cujo princípio é integrar a função ambiental ao seu planejamento estratégico.

Segundo Donaire (1994) as práticas ambientais passaram a ser consideradas um fator de competitividade das empresas e, por isso, busca-se a integração da questão ambiental no âmbito dos negócios, por meio do chamado controle ambiental na gestão administrativa, no qual a proteção ao meio ambiente deixa de ser uma exigência punida com multas e se inscreve num quadro de ameaças e oportunidades, em que as consequências têm impacto na sobrevivência da organização.

No caso da Cargill, em Uberlândia, as práticas ambientais têm sido 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).

Na seqüência, serão apresentadas as metas ambientais da organização, o que responde ao terceiro objetivo específico proposto.

Sendo o objetivo ambiental definido como “o propósito ambiental, decorrente da política ambiental, que a organização se propõe a atingir” e a meta ambiental “requisito de desempenho detalhado, quantificado sempre que possível aplicável à organização ou partes dela, resultante dos objetivos ambientais e que necessita ser estabelecida e atendida para que os outros objetivos sejam atingidos” (ABNT NBR ISO 14050:2004), os objetivos e as metas a serem atingidas pela Cargill, em Uberlândia, segundo o Plano de Controle Ambiental (2004) para o meio ambiente, são:

- Controlar o descarte de resíduos sólidos gerados nas Unidades de Negócios da Empresa, com vistas à redução de setenta por cento no descarte, em relação a anos anteriores;
- Manter a eficiência da Estação de Tratamento de Efluentes em um mínimo de 95% (noventa e cinco por cento);
- Controlar a emissão de partículas sólidas e gases para a atmosfera;

- Dar continuidade ao projeto de adequação das Unidades aos requisitos da norma NBR 14001 (Gestão Ambiental).

No Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, a definição das metas ambientais faz parte do Plano de Controle Ambiental da Empresa para o meio ambiente e parece demonstrar sua preocupação com as questões ambientais, saindo da abordagem de prevenção da poluição rumo a uma abordagem estratégica, conforme Barbieri (2004). Tal situação pode ser evidenciada ao se comparar os atributos propostos pelo autor quando caracteriza tais abordagens.

No que se refere à preocupação básica, 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.

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.

Quanto ao envolvimento da alta administração, observa-se que é permanente, entretanto as ações ambientais continuam ligadas, principalmente, às áreas produtivas. Apesar dessas ações estarem se espalhando pelas demais áreas da Empresa, ainda não se encontram disseminadas por toda a organização.

4.4. VALORES ORGANIZACIONAIS

Para esta dissertação, valores são entendidos, segundo Schein (2004), como expressão do que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento. Mancini (2003) completa a definição afirmando que os valores organizacionais, embora um indivíduo possa não concordar, ele verifica como sendo um valor da organização onde trabalha.

O conhecimento e a disseminação dos valores organizacionais estão intimamente ligados à capacidade da empresa em atuar com responsabilidade socioambiental, uma vez que as normas da organização estão enraizadas nos valores e definem, explicitamente, as formas de comportamento esperadas dos membros da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Dando continuidade ao trabalho, foi realizada a análise documental, por meio da qual foi possível identificar os projetos de responsabilidade socioambiental, as ações de gestão ambiental e as metas ambientais da Empresa. Para tanto, foram extraídos, de todos os documentos consultados, conforme exemplos, doze valores organizacionais da Cargill Agrícola S/A. São eles: Benefícios, Clientes, Comunicação, Comunidade, Inovação, Parcerias, Qualidade, Preservação Ambiental, Reconhecimento, Remuneração, Segurança e Transparência.

A política de **benefícios** da Cargill contempla investimentos em saúde, alimentação, previdência, seguro de vida, transporte e cooperativa de crédito (RELATÓRIO ANUAL, 2005).

Ao nos aproximarmos da comunidade, por meio 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). [...] A Cargill tem consciência de seu dever para com a **comunidade** onde atua (RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AMBIENTAL, 2003).

A Cargill busca criar valores diferenciados em seu negócio, sustentados pelos pilares: foco no **cliente**: atendimento de suas necessidades e busca de sua satisfação; alta performance: atendimento aos objetivos da Organização, **parcerias** com fornecedores, compromisso de todos os envolvidos no processo, incluindo saúde, **segurança** e meio ambiente; e **inovação**: busca da melhoria contínua (POLÍTICA DE QUALIDADE DA EMPRESA).

A Empresa opera com uma filosofia global bem definida: **qualidade** em todo o processo de produção, desde a aquisição de matérias-primas até a colocação do produto final no mercado, no intuito de atender as necessidades do cliente (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2003).

Tão importante quanto **preservar o meio ambiente** é conscientizar toda a população quanto a importância de preservá-lo. Uma vez que a população não irá poluir e ajudará a limpar a poluição existente (PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL, 2003).

Na Cargill, mais especificamente no Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais -, dentre os valores apresentados aos funcionários, Segurança, Qualidade e Clientes parecem ser os valores mais incorporados por eles.

4.5. AÇÕES AMBIENTAIS E A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

O presente trabalho procurou verificar se ações ambientais da Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia-, já se tornaram um valor organizacional e se estas são compartilhadas entre a equipe gerencial e o público interno no sentido de integrá-los, uma vez que, segundo Bastos (1993), quando os empregados estão comprometidos com a organização, aceitam e compartilham padrões de comportamento que os fazem integrados.

A abordagem da integração, conforme Martin (2002), tem seu foco no que é compartilhado por todos ou quase todos os membros de uma organização e tem por fundamento promover um ambiente harmonioso que permita melhor desempenho de comportamentos considerados adequados pela direção da organização. Sendo assim, acredita-se que, por meio da integração, seja possível proporcionar comprometimento e identidade com a organização, fatores estes que estão intrinsecamente relacionados com o comportamento que a empresa deveria adotar diante do público interno.

Bastos (1993) reforça que o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como seu membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

Nesse contexto, as ações ambientais da Cargill, em Uberlândia, parecem encontrar-se no nível dos artefatos, visto que são práticas concretas na Empresa, mas difíceis de ser interpretadas pelos funcionários.

4.6. ANÁLISE DOS DADOS

Após apresentar o histórico da Empresa, seus projetos de responsabilidade socioambiental, suas práticas de gestão ambiental e suas metas ambientais, inicia-se a análise dos dados coletados durante todo o estudo, conforme a metodologia prescrita.

Os dados serão apresentados conforme seguem: (i) as conclusões obtidas por meio das entrevistas com os gestores; e (ii) as conclusões obtidas por meio das entrevistas com os funcionários de nível operacional.

O Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, mantém atividades no nível tático e no operacional. As atividades de nível institucional são realizadas na matriz da Empresa nos

Estados Unidos, ou ainda na matriz brasileira localizada em São Paulo e, depois, repassadas para a Filial Uberlândia.

Para esta análise, Preservação Ambiental é o valor que corresponde à Responsabilidade Socioambiental, uma vez que nos documentos da Empresa essa última é tratada como Preservação Ambiental.

Inicialmente, é importante ressaltar que a análise será feita separadamente (nível tático e nível operacional), a fim de verificar se a integração é mais intensa em algum dos dois níveis.

4.6.1. Nível Tático

Neste nível foram entrevistados seis gestores, sendo um gestor de cada uma das três Unidades de Negócio da Empresa (Soja, Milho e Ácido Cítrico) e três da estrutura administrativa de apoio, sendo: o Supervisor de Meio Ambiente, o Supervisor de Recursos Humanos e a Assistente de Comunicação.

Ao perguntar a esses gestores o que caracteriza a Organização, sob o ponto de vista pessoal, os valores citados foram ética, respeito, qualidade, responsabilidade, boa empresa para trabalhar, cumprimento das leis e das normas, segurança, segurança do trabalho, agronegócio, empresa familiar e nome forte, sendo os mais freqüentes, **ética, respeito, responsabilidade e cumprimento das leis e das normas**. Somente um dos gestores 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 características da Organização.

Em seguida, ao pedir que hierarquizassem os valores organizacionais, pré-definidos na análise documental, do mais importante para o menos importante, os valores mencionados com mais freqüência em primeiro lugar foram, Clientes e Transparéncia; em segundo e em terceiro lugares, Segurança; e, em quarto lugar, Inovação e Qualidade. Em quinto, Clientes, Comunidade, Parcerias, Qualidade e Segurança; e, em sexto, Comunidade, Inovação, Parcerias, Qualidade e Transparéncia. **Somente em sétimo lugar foi registrado o valor Preservação Ambiental**. Em oitavo e em décimo lugares, Reconhecimento; em nono, Comunicação; em décimo primeiro, Remuneração; e, em décimo segundo, Benefícios, Inovação, Parcerias, Remuneração e Transparéncia (TABELA 1).

NÍVEL TÁTICO				
		Importância	Número de entrevistados	Porcentagem total
Valor 1	Benefícios	12º	1	17%
Valor 2	Clientes	1º,5º	2,1	50%
Valor 3	Comunicação	9º	2	33%
Valor 4	Comunidade	5º,6º	1,1	33%
Valor 5	Inovação	4º,6º,12º	2,1,1	67%
Valor 6	Parcerias	5º,6º,12º	1,1,1	50%
Valor 7	Preservação Ambiental	7º	2	33%
Valor 8	Qualidade	4º,5º,6º	2,1,1	67%
Valor 9	Reconhecimento	8º,10º	2,2	67%
Valor 10	Remuneração	11º,12º	3,1	67%
Valor 11	Segurança	2º,3º,5º	2,2,1	83%
Valor 12	Transparência	1º,6º,12º	2,1,1	67%

Tabela 1: Hierarquia de valores - Nível Tático.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

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.

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 não sou voluntário hoje, mais eu participo dos programas, reuniões, participo quando tem alguma liberação em dinheiro que a gente tem que assinar, então eu tô nessa parte, vamos supor, de organização, não de atuação junto à comunidade, né? ... de uma doação porque eles estão montando cestas de Natal pra pra pra algumas famílias na cidade. Então, ou seja, eu participo de autorização, 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 3).

É, você sabe que todo programa ele só tem... ele só se faz se tiver o apoio da alta direção, então nós apoiamos tudo isso aí [...] Nós envolvemos assim, dando autoridade à execução dos programas. Autoridade e condições pra manter o programa. Tem a parte financeira, tudo isso. É esse o envolvimento nosso. Nós participamos dos treinamentos, eu já visitei algumas escolas, eu já... quando tem o treinamento para os voluntários eu estou lá, então essa é a participação nossa (GESTOR 4).

Isso demonstra que, em nível prático, as ações de responsabilidade socioambiental da organização parecem ainda não gerar impactos no que se refere à integração, visto que os gestores não participam efetivamente desses projetos. Considerando Freitas (1991), ao apontar os líderes como um dos influenciadores da cultura organizacional, as evidências mostram que estes conhecem os programas socioambientais da Empresa, porém, participam deles pontualmente.

4.6.2. Nível Operacional

Visão Geral da Organização

No nível operacional, o Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, possui, aproximadamente, 550 (quinhentos e cinqüenta) funcionários divididos em três Unidades de Negócios (Soja, Milho e Ácido Cítrico), além dos funcionários da Administração Geral. Para este trabalho, a amostra de funcionários entrevistados contou com vinte por cento dos funcionários de cada uma dessas áreas (GRÁFICO 1).



Gráfico 1: Número de entrevistados por Unidade de Negócio.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Em nível geral, ao perguntar aos funcionários o que caracteriza a Organização, sob o ponto de vista pessoal, quarenta por cento dos entrevistados responderam que a Cargill é uma boa empresa para trabalhar e nenhum entrevistado citou espontaneamente os aspectos ambientais como valor organizacional.

Dando prosseguimento, foi pedido que hierarquizassem os valores da organização, pré-definidos na análise documental, do mais importante para o menos importante. O valor que mais apareceu em primeiro lugar foi Segurança (44%). Em segundo, em terceiro e em quarto lugares foi mencionado o valor Qualidade (66%). Parcerias e Inovação foram os valores mais citados em quinto lugar, cada um com 15% (quinze por cento) das respostas válidas. **Somente em sexto lugar é que apareceu a Preservação Ambiental com 19% (dezenove) das respostas.** Em sétimo lugar, está o valor Benefícios (13%) e em oitavo lugar está o valor Comunidade (35%). Em nono lugar o valor Comunicação (17%) e, em décimo, verificou-se o valor Comunidade, novamente, em décimo primeiro lugar, esta o valor Reconhecimento (19%) e, em décimo segundo, o valor Remuneração (36%) (TABELA 2).

VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO				
		Importância	Número de entrevistados	Porcentagem total
Valor 1	Benefícios	7º	13	13%
Valor 2	Clientes		0	0%
Valor 3	Comunicação	9º	18	17%
Valor 4	Comunidade	8º,10º	18,18	35%
Valor 5	Inovação	5º	15	15%
Valor 6	Parcerias	5º	15	15%
Valor 7	Preservação Ambiental	6º	20	19%
Valor 8	Qualidade	2º, 3º, 4º	23,26,19	66%
Valor 9	Reconhecimento	11º	20	19%
Valor 10	Remuneração	12º	37	36%
Valor 11	Segurança	1º	45	44%
Valor 12	Transparência		0	0%

Tabela 2: Hierarquia de valores - Visão Geral da Organização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A tabela acima e as demais tabelas apresentadas na descrição dos dados de cada Unidade de Negócio foram construídas com base no resumo dos dados coletados, conforme Apêndice C - p.115.

Quanto às respostas à pergunta que buscava identificar se os funcionários conheciam algum projeto de responsabilidade socioambiental da Cargill 78% (setenta e oito por cento) dos entrevistados afirmaram conhecê-los. Os projetos citados foram: “Fura-Bolo”, “De Grão em Grão”, “Fazenda para Compostagem”, “ETE”, “ETA”, “Reflorestamento”, “Voluntariado”, “Natal sem Fome”, “Controle de Emissão de Efluentes”, “Preservação do Rio Uberabinha” e “Semana do Meio Ambiente” (GRÁFICO 2).

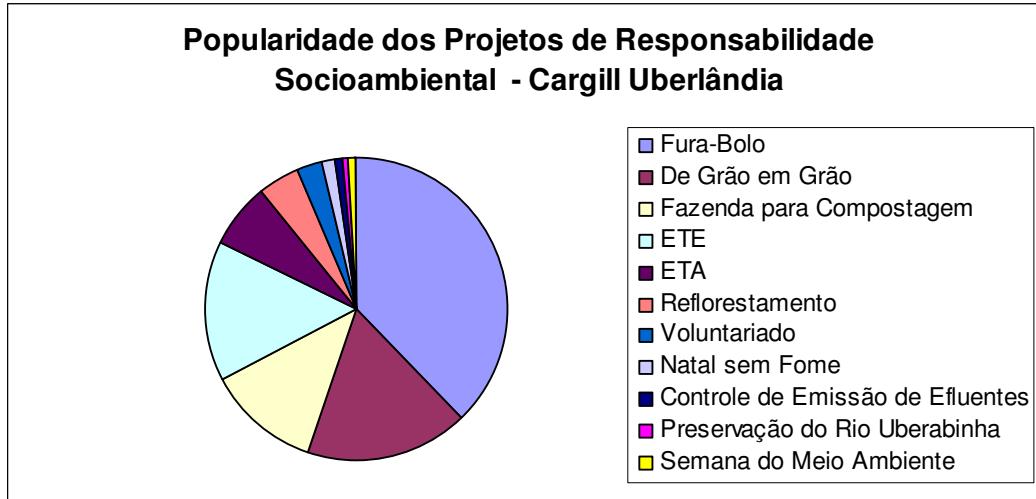


Gráfico 2: Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Cargill Uberlândia.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A partir daí, pode-se identificar que os mais conhecidos são os projetos sociais “Fura-Bolo” e “De grão em grão”, e os ambientais “ETE” e “Fazenda para Compostagem”. Os projetos “Controle de Emissão de Efluentes”, “Preservação do Rio Uberabinha”, “Semana do Meio Ambiente” foram citados uma única vez. Alguns projetos encontrados na pesquisa documental, como por exemplo, “Amigo Fiel” e “Projeto Rebusca”, não foram citados por nenhum dos funcionários entrevistados.

Quanto à questão referente à participação dos funcionários em projetos de responsabilidade socioambiental, apenas nove por cento deles declararam participar ou já terem participado de algum projeto.

A Cargill, em Uberlândia, conta com 25 (vinte e cinco) voluntários e, apesar dos gestores afirmarem que tais atividades podem ser feitas no horário de trabalho, essa realidade não foi verificada entre os funcionários. Os depoimentos abaixo mostram o discurso dos gestores em relação ao tema:

[...] há duas opções: ele pode fazer durante o trabalho, tem alguns que preferem fazer no final de semana, no sábado, mas muitos podem sair daqui agora e ir lá, a Cargill libera isso aí (GESTOR 4).

Ele é feito no horário de trabalho. O funcionário é dispensado no horário de trabalho para ele fazer o voluntariado dele, não é em outro horário. É lógico que existe exemplos, por exemplo, de algum treinamento, é... alguns trabalhos que são feitos no final de semana, por exemplo, que aí às vezes o funcionário não está trabalhando. Mas o trabalho com as escolas, geralmente é em horário de serviço dele, ele sai do serviço dele, deixa o serviço dele, ele é dispensado do serviço pra ir fazer o voluntariado dele (GESTOR 5).

[...] disponibiliza no horário de trabalho o funcionário ser dispensado pra poder fazer o trabalho social [...] por mais que alguns funcionários não tenha condições de estar se afastando do trabalho no horário comercial, mas a gente faz é... eventos pontuais para eles estarem ajudando a gente nos eventos de finais de semana [...] Então é... o funcionário sempre tá sabendo o que acontece dentro sua comunidade (GESTOR 6).

No entanto, constatou-se que alguns funcionários não sabem que tais atividades podem ser realizadas no horário de trabalho, já que afirmaram não ter tempo para realizá-lo, e inclusive, a maioria deles parece não entender que as questões ambientais são de responsabilidade da Empresa. “Não tenho tempo pra fazer esses trabalhos.” (ENTREVISTADO 80).

Outro ponto importante é que a maioria dos funcionários parecem não entender que as questões ambientais são de responsabilidade da Empresa. A comunicação organizacional parece falha, visto que a Empresa possui várias ações de responsabilidade socioambiental, e essas não são conhecidas pelos funcionários.

Segundo Donaire (1999), a finalidade da área de Comunicação é estabelecer uma ligação entre a empresa e o público em geral (interno e externo), de modo a criar confiança e compreensão entre ambos. Sendo assim, a área ambiental deve participar das decisões da empresa no sentido de reforçar sua imagem institucional ambiental, tanto para o público externo, quanto para o público interno, a fim de gerar integração deste último, o que permitirá o fornecimento adequado das informações sobre as atividades da empresa em relação à questão ambiental, propiciando clareza e transparência em sua maneira de atuação.

Posterior a esta análise, percebe-se que, em nível geral, no Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, a disseminação das questões ambientais parece não ser um valor organizacional evidente, já que, apesar de 78% (setenta e oito por cento) dos funcionários de nível operacional da Empresa declararam conhecer os projetos socioambientais da Cargill, somente nove por cento deles afirmaram a participação individual, voluntária e direta nesses projetos, o que demonstra que as questões ambientais parecem ainda não gerar integração dos funcionários.

Até aqui, foi apresentada a visão geral da Empresa, independente da Unidade de Negócio onde os funcionários atuam. Em seguida, os dados coletados são descritos, separadamente, por Unidade de Negócio.

Ademais, foi feita a análise dos dados de maneira que os valores e o grau de importância atribuído a cada um deles, pelos funcionários, foram compactados em um único

gráfico e, em seguida, foram delineados outros doze gráficos classificando cada valor como “primeiro mais importante”, “segundo mais importante” e, assim sucessivamente, até o décimo segundo valor classificado como mais importante (APÊNDICE D - p.117).

Dessa análise, a conclusão a que se chegou foi que o valor Segurança foi classificado como o primeiro valor mais importante. Qualidade apareceu como o segundo, o terceiro e o quarto valor mais importante. Inovação foi considerado o quinto valor mais importante e Preservação Ambiental o sexto. Benefícios foi classificado como o sétimo mais importante e Comunidade como o oitavo e décimo mais importante. O valor classificado como o nono mais importante foi Comunicação, o décimo primeiro Reconhecimento e o décimo segundo Remuneração.

Unidade de Soja

A Unidade de Soja, cujos funcionários representam 35% (trinta e cinco por cento) do total de funcionários do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, foi a primeira Unidade de Negócio da Cargill trazida para a cidade. Com 21 (vinte e um) anos de existência, é a maior e a mais antiga Unidade de Negócio da Empresa.

Nessa Unidade, ao perguntar aos funcionários o que caracteriza a organização, sob o ponto de vista pessoal, 43% (quarenta e três por cento) dos entrevistados responderam que a Cargill é uma boa empresa para trabalhar ou que é um local de trabalho prazeroso e **entrevistado algum citou espontaneamente os aspectos ambientais como valor organizacional.**

Em seguida, ao pedir que os funcionários hierarquizassem alguns valores da Organização, do mais importante para o menos importante, o valor que apareceu com mais freqüência foi Segurança (54%). Em segundo lugar, foi o valor Clientes (16%), seguido do valor Qualidade, que reaparece em terceiro e quarto lugares (65%). Somente em quinto lugar, é que verifica-se o valor Preservação Ambiental com 24% (vinte e quatro por cento) das respostas válidas (TABELA 3).

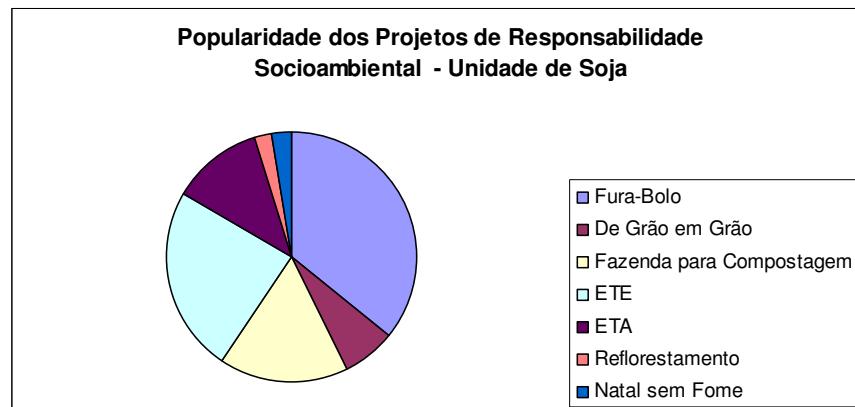
UNIDADE DE SOJA				
		Importância	Número de entrevistados	Porcentagem total
Valor 1	Benefícios	6º, 7º	7,6	21%
Valor 2	Clientes	2º	6	16%
Valor 3	Comunicação		0	0%
Valor 4	Comunidade	7º, 10º, 11º	6,7,11	65%
Valor 5	Inovação	7º	6	16%
Valor 6	Parcerias		0	0%
Valor 7	Preservação Ambiental	5º	9	24%
Valor 8	Qualidade	2º, 3º, 4º	6,10,8	65%
Valor 9	Reconhecimento	9º	7	19%
Valor 10	Remuneração	8º, 10º, 12º	8,7,9	65%
Valor 11	Segurança	1º	20	54%
Valor 12	Transparência		0	0%

Tabela 3: Hierarquia de valores - Unidade de Soja.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à terceira pergunta feita aos funcionários, se eles conheciam algum projeto de responsabilidade socioambiental da Empresa, setenta por cento dos entrevistados afirmaram conhecer algum projeto, sendo os mais citados: "Fura-Bolo", "De Grão em Grão", "Fazenda para Compostagem", "ETE", "ETA", "Reflorestamento" e "Natal sem Fome". Os demais trinta por cento dos respondentes não conhecem os projetos de responsabilidade socioambiental da Empresa, ou afirmaram saber que a Cargill tem algum projeto neste sentido, mas não souberam nomear nenhum.

Dentre os projetos sociambientais da Cargill, os mais conhecidos pelos funcionários dessa Unidade de Negócios foi o projeto social "Fura-Bolo", seguido pelo projeto ambiental "ETE". Os projetos menos citados pelos funcionários foram o projeto filantrópico "Natal sem Fome" e o projeto ambiental "Reflorestamento" (GRÁFICO 3).

Gráfico 3: Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Unidade de Soja.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à última pergunta, que indagava sobre a participação individual, voluntária e direta dos funcionários em projetos de responsabilidade socioambiental, **apenas um dentre os 37 (trinta e sete) funcionários entrevistados nesta Unidade afirmou atuar em algum deles.**

Posterior a essa análise, pode-se perceber que, na Unidade de Soja, a maior e mais antiga unidade de negócio do Complexo, a gestão ambiental **parece não ser um valor disseminado pela Unidade**, pois que nenhum dos funcionários mencionou as questões ambientais como características da Empresa. Além disso, apesar de conhecerem os projetos socioambientais da Cargill, apenas um funcionário mencionou a participação individual, voluntária e direta em projetos de responsabilidade socioambiental, o que demonstra que as **questões ambientais ainda parecem não integrar os funcionários da organização.**

Unidade de Milho

A Unidade de Milho conta com 29% (vinte e nove por cento) do total de funcionários da Cargill, em Uberlândia, e foi a segunda Unidade de Negócio da Cargill instalada na cidade. Com dezessete anos de existência, é a segunda maior Unidade de Negócio da Empresa, nesta cidade.

Ao perguntar aos funcionários o que caracteriza a organização, sob o ponto de vista pessoal, aproximadamente, 33% (trinta e três por cento) dos entrevistados responderam que a Cargill **é uma boa empresa para trabalhar e nenhum entrevistado citou espontaneamente os aspectos ambientais como valor organizacional.**

Continuando, ao pedir que os funcionários hierarquizassem alguns valores da Organização, do mais importante para o menos importante, o valor mais mencionado em primeiro lugar, dentre os valores apresentados, foi o valor Segurança (50%). **Em segundo lugar, já apareceu o valor Preservação Ambiental (40%),** seguido do valor Clientes (20%) e, em terceiro e quarto lugares, foi citado o valor Qualidade (53%). Em quinto lugar verificou-se o valor Parcerias (40%) (TABELA 4).

UNIDADE DE MILHO				
		Importância	Número de entrevistados	Porcentagem total
Valor 1	Benefícios	9º	6	20%
Valor 2	Clientes	2º	6	20%
Valor 3	Comunicação	8º	6	20%
Valor 4	Comunidade	8º	6	20%
Valor 5	Inovação		0	0%
Valor 6	Parcerias	4º, 5º	5,7	40%
Valor 7	Preservação Ambiental	2º, 6º	6,6	40%
Valor 8	Qualidade	3º, 4º	11,5	53%
Valor 9	Reconhecimento	10º	7	23%
Valor 10	Remuneração	11º, 12º	10,11	70%
Valor 11	Segurança	1º	15	50%
Valor 12	Transparência	4º,7º	5,6	37%

Tabela 4: Hierarquia de valores - Unidade de Milho.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à terceira pergunta, que buscou identificar se os funcionários conheciam algum projeto de responsabilidade socioambiental da Cargill, 87% (oitenta e sete por cento) dos entrevistados disseram conhecer, sendo que os mais citados foram: “Fura-Bolo”, “De Grão em Grão”, “Fazenda para Compostagem”, “ETE”, “ETA”, “Reflorestamento”, “Voluntariado”, “Controle de Emissão de Efluentes” e “Semana do Meio Ambiente”.

Dentre os projetos sociambientais, os mais conhecidos foram os projetos sociais “Fura-Bolo” e “De Grão em Grão”, seguido pelo projeto ambiental “ETE”. Os projetos menos verificados foram o projeto social “Voluntariado” e os projetos ambientais de “Controle de Emissão de Efluentes” e “Semana do Meio Ambiente” (GRÁFICO 4).

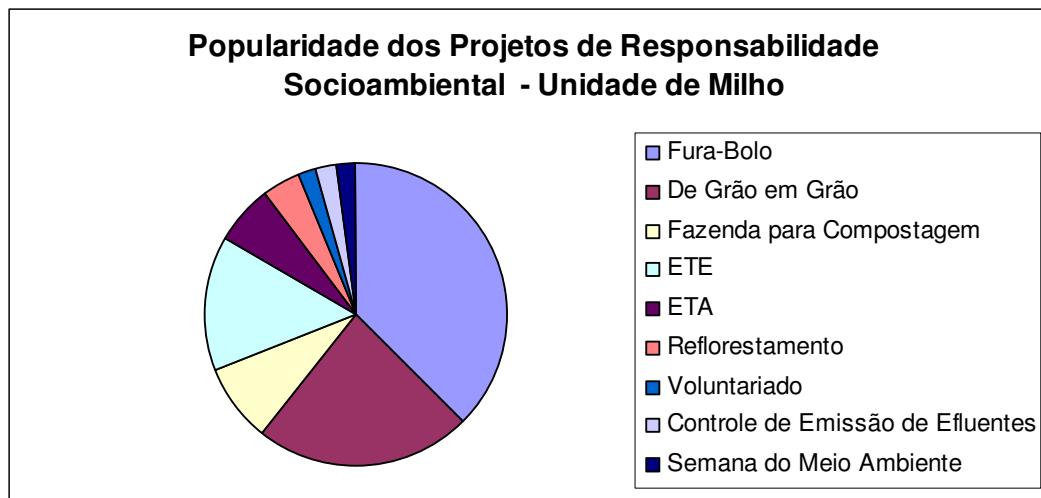


Gráfico 4: Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Unidade de Milho.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à questão referente à participação dos funcionários em projetos de responsabilidade socioambiental, **aproximadamente, treze por cento dos entrevistados afirmaram participar ou já ter participado de algum projeto socioambiental da Empresa.** Posterior a essa análise, percebe-se que, na Unidade de Milho, a disseminação das questões ambientais como um valor organizacional parece estar mais evidente, uma vez que o segundo valor mais importante para os funcionários foi a Preservação Ambiental, acompanhada do valor Clientes.

Além disso, 87% (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 parecem começar a integrar os funcionários dessa Unidade de Negócio, mesmo que de maneira modesta.

Na literatura de cultura organizacional, FREITAS (1991) aponta que os influenciadores à cultura são: o planejamento estratégico, as políticas de recursos humanos, os fundadores e os líderes da organização. Se considerarmos que os três primeiros perpassam todas as Unidades de Negócio da Cargill, em Uberlândia, é possível inferir que seja a liderança, nesta Unidade, a responsável por tal resultado.

Unidade de Ácido Cítrico

A Unidade de Ácido Cítrico, com apenas seis anos de existência, é a Unidade mais recente do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, e conta com, aproximadamente, treze por cento do total de funcionários do Complexo.

Ao perguntar aos funcionários o que caracteriza a organização, 43% (quarenta e três por cento) dos entrevistados responderam que a Cargill é uma **boa empresa para trabalhar e entrevistado algum citou espontaneamente os aspectos ambientais.**

Em seguida, ao pedir que os funcionários hierarquizassem alguns valores da Organização, do mais importante para o menos importante, o valor mais assinalado foi Segurança (36%). Em segundo lugar, o valor Qualidade (64%) e, em terceiro, o valor Clientes (36%). O valor Qualidade reapareceu em quarto lugar, e, em quinto verificou-se o valor Inovação (43%). **O valor Preservação Ambiental (21%) foi o mais citado apenas em sexto lugar, juntamente com o valor Inovação (TABELA 5).**

UNIDADE DE ÁCIDO CÍTRICO				
		Importância	Número de entrevistados	Porcentagem total
Valor 1	Benefícios		0	0%
Valor 2	Clientes	3º	5	36%
Valor 3	Comunicação	11º	4	29%
Valor 4	Comunidade	8º	4	29%
Valor 5	Inovação	5º, 6º	3,3	43%
Valor 6	Parcerias	7º, 9º	5,3	57%
Valor 7	Preservação Ambiental	6º	3	21%
Valor 8	Qualidade	2º, 4º	5,4	64%
Valor 9	Reconhecimento	11º	4	29%
Valor 10	Remuneração	12º	5	36%
Valor 11	Segurança	1º	5	36%
Valor 12	Transparência	10º	5	36%

Tabela 5: Hierarquia de valores - Unidade de Ácido Cítrico.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à terceira pergunta feita aos funcionários, se eles conheciam algum projeto de responsabilidade socioambiental da Cargill, 79% (setenta e nove por cento) afirmaram que sim, **e os demais declararam que não conhecem ou que conhecem, mas não souberam nomear nenhum projeto.**

A partir daí, pode-se identificar que os projetos citados são: "Fura-Bolo", "De Grão em Grão", "Fazenda para Compostagem", "ETE", "ETA", "Voluntariado" e "Natal sem Fome". O projeto social "Fura-Bolo" foi o mais mencionado, seguido pelo projeto "De Grão em Grão" e pelo projeto ambiental "ETE". O menos mencionado foi o projeto filantrópico "Natal sem Fome" (GRÁFICO 5).

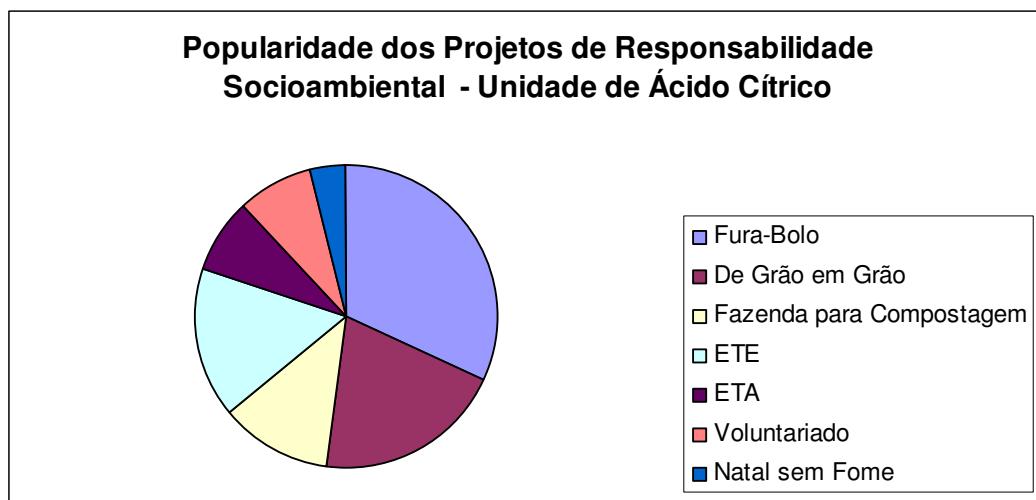


Gráfico 5: Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Unidade de Ácido Cítrico.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à quarta pergunta feita aos funcionários, referente à participação em projetos de responsabilidade socioambiental, apenas um dos quatorze entrevistados afirmou participar de algum projeto.

Posterior a essa análise, percebeu-se que, na Unidade de Ácido Cítrico, a mais nova unidade de negócio do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, a disseminação das **questões ambientais como um valor organizacional parece não estar tão evidente**, e, apesar de 79% (setenta e nove por cento) dos funcionários dessa Unidade afirmarem conhecerem os projetos socioambientais da Cargill, **apenas um deles afirmou participar de algum projeto, o que demonstra que as questões socioambientais parecem não ser ainda fundamentais para integrar os funcionários dessa Unidade de Negócio.**

Administração Geral

A Administração Geral na Cargill conta com 22% (vinte e dois por cento) do total de funcionários do Complexo. Abrange funcionários das Unidades de Apoio e funcionários da área administrativa das Unidades de Negócios.

Ao perguntar aos funcionários o que caracteriza a Organização, sob o ponto de vista pessoal, 28% (vinte e oito por cento) dos entrevistados responderam que a Cargill é uma **boa empresa para trabalhar e entrevistado algum citou espontaneamente os aspectos ambientais.**

Em seguida, ao pedir que os funcionários hierarquizassem alguns valores da Organização, do mais importante para o menos importante, o valor mais registrado em primeiro lugar, dentre os valores apresentados, foi o valor Clientes (59%). Em segundo lugar, o valor Qualidade (36%) e, em terceiro lugar, novamente, o valor Clientes. **Em quarto lugar**, foram mencionados os valores Parcerias (36%) e **Preservação Ambiental (41%). Em quinto lugar**, reaparece o valor Parcerias e, **em sexto, reaparece o valor Preservação Ambiental.** Em sétimo, está o valor Comunicação (41%), em oitavo, os valores Comunidade (41%) e Reconhecimento (50%) e, em nono, reaparece o valor Comunicação (TABELA 6).

ADMINISTRAÇÃO GERAL				
		Importância	Número de entrevistados	Porcentagem total
Valor 1	Benefícios		0	0%
Valor 2	Clientes	1º, 3º	6,7	59%
Valor 3	Comunicação	7º, 9º	5,4	41%
Valor 4	Comunidade	8º, 10º	4,5	41%
Valor 5	Inovação	6º	5	23%
Valor 6	Parcerias	4º, 5º	4,4	36%
Valor 7	Preservação Ambiental	4º, 6º	4,5	41%
Valor 8	Qualidade	2º	8	36%
Valor 9	Reconhecimento	8º, 11º	4,7	50%
Valor 10	Remuneração	12º	12	55%
Valor 11	Segurança		0	0%
Valor 12	Transparência		0	0%

Tabela 6: Hierarquia de valores - Administração Geral.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à terceira pergunta, se os funcionários conheciam algum projeto de responsabilidade socioambiental da Empresa 77% (setenta e sete por cento) dos entrevistados informaram conhecer, sendo que os projetos citados foram: “Fura-Bolo”, “De Grão em Grão”, “Fazenda para Compostagem”, “Reflorestamento”, “Voluntariado” e “Preservação do Rio Uberabinha”. Dos 23% (vinte e três por cento) dos entrevistados dessa Unidade que afirmaram não conhecer os projetos socioambientais da Unidade, dois declararam que conhecem, mas não souberam dizer o nome de nenhum deles. O projeto social "Fura-Bolo" é o mais conhecido, seguido pelo projeto "De grão em grão", e os menos conhecidos foram: "Voluntariado" e "Preservação do Rio Uberabinha" (GRÁFICO 6).

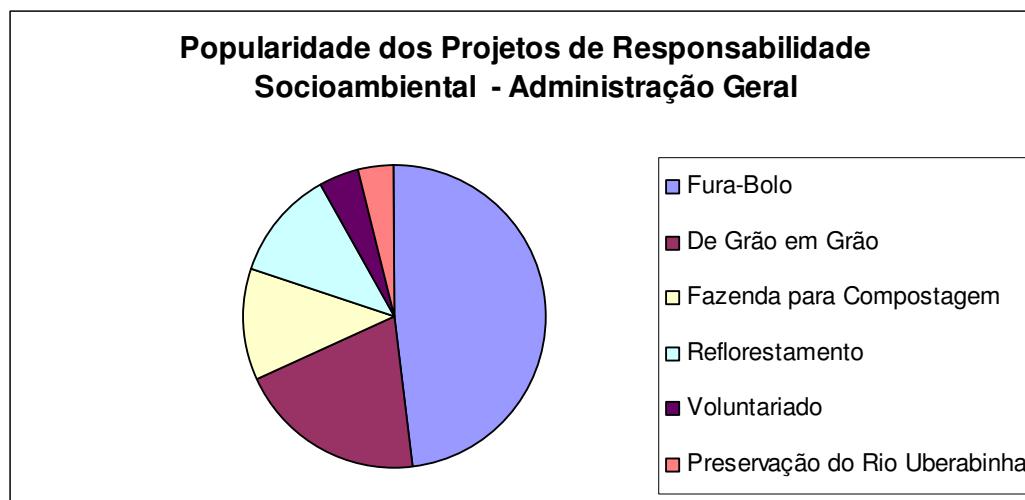


Gráfico 6: Popularidade dos Projetos de Responsabilidade Socioambiental - Administração Geral.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto à quarta pergunta feita aos funcionários, referente à participação em projetos de responsabilidade socioambiental, quatorze por cento dos entrevistados confirmaram participar ou já ter participado de algum projeto de responsabilidade socioambiental da Empresa.

Após esta análise, percebeu-se que, na Administração Geral do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, a disseminação das questões ambientais como um valor organizacional parece não estar tão evidente, uma vez que **o valor Preservação Ambiental só apareceu como o mais relevante para os funcionários em sexto lugar**. Além disso, dos 77% (setenta e sete por cento) dos funcionários da Administração Geral que referiram conhecer os projetos socioambientais da Cargill, somente quatorze por cento deles afirmaram a participação individual, voluntária e direta nesses projetos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo sido o propósito geral desta dissertação, entender como se dão as práticas de gestão ambiental realizadas na Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais - e qual a importância atribuída pelo público interno da Empresa a essas práticas, verificou-se que tanto este, quanto os objetivos específicos foram alcançados. Por isso, nesta seção, serão apresentadas: (i) as conclusões a que se chegou; (ii) as recomendações à empresa; e (iii) as sugestões para pesquisas futuras.

Como mencionado anteriormente, a escolha da Cargill Agrícola S/A como objeto de pesquisa fez-se pertinente, uma vez que esta é uma das maiores indústrias de alimentos do mundo e, em Uberlândia, conta com um Complexo Industrial considerado um dos maiores em arrecadação de impostos municipais, geração de empregos e riqueza em nível regional. Além disso, é a principal exportadora de soja do Brasil, a maior processadora de cacau da América Latina, além da presença representativa no setor de açúcar. Ademais, nas três Unidades de Negócio, a Cargill, em Uberlândia, se declara com práticas de gestão socioambiental implantadas.

Assim, ao pesquisar uma organização com tal relevância, espera-se que o estudo contribua com outras análises e sirva de suporte para novas construções teóricas sobre o tema abordado.

Foi, basicamente, a partir da Conferência de Estolcomo (1972) que as questões ambientais começaram a ser pensadas mundialmente e, no Brasil, essa preocupação se deu, principalmente, a partir da década de 1990, com a Conferência Eco-92, ou seja, na realidade, apesar da importância da discussão, ela é recente, e, no caso do Brasil, ela se intensificou nos últimos dez anos.

Particularmente, as ações de “conservação” ambiental realizadas pela sociedade civil, a legislação ambiental e as diversas catástrofes ambientais têm sido pautas constantes na mídia e, com tantas discussões a respeito das questões ambientais, muitas empresas passaram a entender a crescente escassez dos recursos naturais e começaram a se preocupar com isso.

Nesta dissertação, dois temas tiveram relevância: a responsabilidade socioambiental e a integração organizacional. A associação que se estabelece entre os dois temas é que a responsabilidade socioambiental só será um fator de integração quando se tornar, efetivamente, um valor organizacional.

Sendo a Cargill uma empresa multinacional, o contexto das questões ambientais caracteriza-se pela transposição das políticas institucionais da matriz, que força as filiais a incluir uma postura ambiental mais responsável na formulação de suas diretrizes. No Complexo Industrial de Uberlândia não é exceção e, neste caso, desde a sua criação, trabalha tendo as questões ambientais como um dos princípios de gestão.

No entendimento deste estudo, a gestão ambiental pode 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.

Um dos conceitos da responsabilidade social é o estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, que preservem recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando, assim, a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. A partir desta referência, pode-se concluir que a Cargill, em Uberlândia, com o objetivo de cumprir as legislações referentes a estas questões, passou a repensar suas práticas ambientais.

Assim sendo, foram estes os pressupostos para a realização desta pesquisa, em outras palavras, acredita-se que somente quando a gestão ambiental se tornar um valor que represente ou identifique a organização, é que ela será capaz de integrar o público interno.

Delimitando a questão de pesquisa, o escopo desta dissertação foi se a gestão ambiental já se tornara um valor organizacional no Complexo Industrial da Cargill Agrícola S/A, em Uberlândia, ou, ainda, se realmente as práticas de responsabilidade socioambiental geram impactos positivos no sentido de integrar o público interno da Empresa.

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, o que mostra uma mobilização da Empresa com as questões socioambientais.

Em seguida, delimitaram-se as ações de gestão ambiental e as metas ambientais, com vistas a analisar as práticas da Empresa no contexto ambiental.

Quanto ao Processo de Auditoria, segundo classificação sugerida por Barbieri (2004), na Cargill, em Uberlândia, adota-se, predominantemente, a “Auditoria de Desempenho Ambiental”, já que ao identificar os problemas potenciais, de acordo com as leis ambientais, tomando ações corretivas para eliminá-los; a Empresa está avaliando o desempenho das Unidades Produtivas referentes à geração de poluentes e ao consumo de energia e materiais,

tendo como principais instrumentos de referência a legislação ambiental vigente e as licenças de operação concedidas.

O Programa de Gestão Ambiental, por sua vez, segundo classificação proposta por Hunt e Auster (1990), na Cargill, encontra-se entre os estágios quatro (pragmáticas) e cinco (proativas). Isso porque a Empresa vem gerenciando os problemas ambientais ativamente, tentando envolver pessoas dos diferentes níveis hierárquicos na realização de tais práticas e, investindo recursos na avaliação e redução dos riscos. Ao mesmo tempo, de maneira mais proativa, treinam os empregados na conscientização ambiental, monitoram as ações continuamente e trabalham para corrigir os problemas assim que eles acontecem.

Outro objetivo específico, proposto neste estudo, foi o de identificar os valores organizacionais implícitos e explícitos na pesquisa documental. No nível operacional, o valor que mais apareceu em primeiro lugar foi Segurança (44%). Em segundo, em terceiro e em quarto lugares foi mencionado o valor Qualidade (66%). Parcerias e Inovação foram os valores mais citados em quinto lugar, cada um com 15% (quinze por cento) das respostas válidas. **Somente em sexto lugar é que apareceu a Preservação Ambiental com 19% (dezenove) das respostas.** Em sétimo lugar, está o valor Benefícios (13%) e em oitavo, está o valor Comunidade (35%). Em nono lugar o valor Comunicação (17%) e, em décimo, verificou-se o valor Comunidade. Em décimo primeiro lugar, está o valor Reconhecimento (19%) e, em décimo segundo, o valor Remuneração (36%).

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.

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 cristalizado, 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, a gestão ambiental ainda está no nível dos artefatos.

Apesar da 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 (apenas nove por cento dos entrevistados afirmaram participar ou já terem participado de algum projeto).

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.

Outro atributo importante é que a empresa mantém uma postura reativa e proativa, além de contar com ações corretivas e preventivas para reduzir custos e aumentar a produtividade, entretanto nem sempre pondera essas ações de maneira antecipatória.

Quanto ao envolvimento da alta administração, observa-se que é permanente, todavia as ações ambientais continuam ligadas, principalmente, às áreas produtivas. Apesar de estarem tentando envolver as demais áreas da Empresa em tais ações, estas ainda não se encontram disseminadas por toda a Organização.

Partindo dos objetivos deste trabalho que tratou dos valores de uma organização com programas de responsabilidade socioambiental e tentou reconhecer se as questões ambientais já se tornaram valor para o público interno em virtude desses programas, após a análise dos dados coletados, parece evidente que isso ainda não acontece plenamente. Isso porque as questões ambientais se encontram no nível dos artefatos e, ainda, não transitaram para o nível de valores compartilhados.

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.

Neste contexto, para que as empresas tenham uma postura ambientalmente responsável, conforme o “ambientalismo renovado”, é necessário que as pessoas estejam envolvidas com essa perspectiva. Sendo assim, o valor Preservação Ambiental passa a constituir um aspecto da cultura organizacional, à medida que a proposta de sustentabilidade (ambiental, social e cultural) se instaura no plano da cultura da organização, criando um discurso “verde” coerente.

Ademais, a postura de ambientalmente responsável das empresas deve vir acompanhada de uma mudança cultural, e as pessoas precisam estar envolvidas com essa perspectiva. Sendo assim, na Cargill, em Uberlândia, o valor Preservação Ambiental precisa se tornar um aspecto da cultura organizacional, ou seja, é necessário que os comportamentos sociais fundamentem-se neste valor, a fim de tornar-se um sistema de significados e de símbolos coletivos, segundo os quais o público interno da Empresa oriente suas ações referentes às questões ambientais.

A literatura aponta a área de Recursos Humanos como aquela que se destaca na construção da responsabilidade socioambiental na empresa. No caso da Cargill, em Uberlândia, a escolha da área de Recursos Humanos parece não ter sido por este caminho, já que estes profissionais se envolvem da mesma maneira que os demais nos projetos de responsabilidade socioambiental.

Outro ponto relevante diz respeito às informações divulgadas pelo Comitê de Meio Ambiente da Empresa, que deveriam ser consolidadas por meio dos jornais de parede, revistas internas, participações dos funcionários em treinamentos e fixação de cartazes. No entanto, as mídias internas parecem não proporcionar os resultados almejados, uma vez que os funcionários conhecem pouco das práticas ambientais da Empresa, conforme demonstrou este trabalho.

Apesar da 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, 87% (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.

Segundo a literatura, os influenciadores do processo de integração organizacional são: o planejamento estratégico, as políticas de recursos humanos, os fundadores e os líderes da organização. Acredita-se, que os três primeiros influenciam toda a Empresa, logo, a liderança pode ser o elemento que esteja diferenciando os resultados da Unidade de Milho. No entanto, ressalta-se aqui que, estudar o comportamento dos líderes não foi foco deste trabalho.

Finalmente, constatou-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.

Como limite do trabalho, partiu-se de uma visão geral à abordagem da cultura, proposta por Martin (2002), para uma visão mais específica, ou seja, apenas a perspectiva da integração, o que justificou a utilização do conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2004).

Outro limite relaciona-se ao delineamento da pesquisa, o estudo de caso, pois, embora este tenha se mostrado adequado à análise do problema apresentado, não permite que os resultados obtidos sejam generalizados para outras organizações que não aquela deste estudo.

Ao concluir a pesquisa, algumas recomendações podem ser feitas à organização a fim de consolidar e disseminar ainda mais suas práticas ambientais, no sentido de integrar o público interno da Empresa, à medida que estas se tornam um valor organizacional.

Uma recomendação é para que se intensifique a ligação da área ambiental da Cargill com as Unidades de Negócios e com as Unidades de Apoio da Empresa, a fim de estabelecer os principais aspectos a serem considerados, no sentido de valorizar as questões ambientais, aumentando suas participações e favorecendo, assim, a integração organizacional.

Outra recomendação é para que a empresa desenvolva mais programas com a comunidade, como, por exemplo, visitas às Fábricas, mesas-redondas e informativos sobre as questões ambientais, ligações com órgãos de controle, imprensa e grupos ambientalistas, a fim de prestar mais esclarecimentos sobre a sua atuação responsável.

Recomenda-se, ainda, que a Empresa promova treinamentos que auxiliem os gerentes em sua comunicação com os seus subordinados, no sentido de enfatizar as questões

ambientais e integrar esta questão a todos os programas de treinamento da Empresa, não só os ambientais, possibilitando assim a inserção dessas questões quando na avaliação dos processos e nas tomadas de decisões.

Por fim, acredita-se que seja relevante um envolvimento mais acentuado da área de Recursos Humanos com as questões socioambientais, tendo em vista que as suas políticas são reconhecidas como influenciadores à manutenção e integração cultural.

Parece, ainda, relevante entender quais as práticas do gerente da Unidade de Milho, do Complexo Industrial da Cargill, em Uberlândia, que podem ter influenciado na integração desta área em relação ao valor Preservação Ambiental.

Por fim, estudos posteriores sobre as práticas de gestão ambiental das empresas são pertinentes, podendo estar ligados, por exemplo, à comunicação organizacional, à liderança, aos impactos dessas ações para o público externo, à melhoria na gestão dos processos e à responsabilidade das empresas com vistas à sustentabilidade ambiental.

Recomenda-se, ainda, a replicação deste estudo para métodos de procedimento como o estudo de multi-casos e o estudo comparativo de casos, assegurando-se, assim, a sua veracidade externa.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo. Atlas, 2004. Traduzido por: Reynaldo Carvalheiro Marcondes. Tradução de: MKT research.

ALIGLERI, L. M.; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...**

ALONSO, R. **CETESB interdita fábrica de baterias, em Bauru, que causou contaminação em quatro crianças.** Disponível em:
http://www.ambiente.sp.gov.br/destaque/contamina_bauru.htm. Acesso em: 03 jul. 2006.

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

AMBIENTE BRASIL. Principais Acidentes da Indústria Petrolífera no Mundo. Disponível em:
<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./energia/petroleo/index.html&conteudo=./energia/petroleo/vazamentos.html#brasil>. Acesso em: 27 jul. 2006.

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...**

ANUÁRIO EXAME AGRONEGÓCIO. São Paulo: Abril, 2005-.

ASHLEY, P. A. et al (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14050**: gestão ambiental – vocabulário. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **NBR 14001**: sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientações pra uso. Rio de Janeiro, 2004.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente**: as estratégias de mudança da agenda 21. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. **A gestão empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./ jun. 1993.

BATISTA, P. C. de S.; CHAVES, F. I. Gestão ambiental: consciência ecológica e práticas nas pequenas e médias empresas de transporte coletivo urbano da cidade de Fortaleza. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...**

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002. Título original: Qualitative Researching with Text, Image and Sound: a Practical Handbook.

CARGILL GENTE EXPRESSÃO. Uberlândia: Editora Gráfica Brasil, v. 10, n. 53, jan./fev. 2006a.

_____. Uberlândia: Editora Gráfica Brasil, v. 10, n. 55, mai./jun. 2006b.

_____. Uberlândia: Editora Gráfica Brasil, v. 10, n. 56, jul./ago. 2006c.

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.

CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; SOUZA-RICARDO, P. A. G de. Os discursos ambientais nas organizações: o caso de uma empresa de telefonia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...**

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...**

COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Gestão das relações entre empresa e comunidade: assistencialismo ou transformação social? In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...**

DAROIT, D. **Melhores práticas ambientais em empresas do Rio Grande do Sul.** 2001. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. A busca da qualidade ambiental como incentivo à produção de inovações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Brasília. **Anais...**

DE ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; DE CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável.** 2. ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2002.

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.

_____, D. **Gestão ambiental na empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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*.

FERNANDES, F. **Fundamentos empíricos da explicação sociológica**. São Paulo: T. A. Queiroz/Edusp, 1973.

FOLHA ONLINE. **Vazamento de óleo atinge baía de Paranaguá, no Paraná**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u26816.shtml>>. Acesso em 02 jul. 2006.

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.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBBI, B. C.; BRITO, M. J. de; Gestão ambiental como prática social em uma organização produtora de celulose: uma análise interpretativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...**

GÓIS et al. Responsabilidade social na BR Aviation: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 8., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...**

GREENPEACE. **Grandes acidentes radioativos**. Disponível em: <http://www.greenpeace.org.br/nuclear/?conteudo_id=624&sub_campaña=0&img=15&PHPSESSID=bea1f6ac11ac9c2b7dda0d91cca394ea>. Acesso em: 27 jul. 2006.

G1. **Pólicia investiga morte de peixes no Rio Grande do Sil**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,AA1303506-5598,00.html>>. Acesso em: 18 nov. 2006.

HERNADEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./ jun. 2001.

HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 2, p. 7-18, Winter. 1990.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 08 de set. 2006.

KIPERSTOK, A.; ROSEN, M. Motivação: das práticas de fim-de-tubo para a prevenção da poluição. In: KIPERSTOK, A. et al. **Prevenção da Poluição**. Brasília: SENAI/DN, 2002.

KISHINAME, R. et al. Artigo-base sobre responsabilidade socioambiental das empresas. In: CAMARGO, A.; CAPOBIANCO, A. P. R.; OLIVEIRA, J. A. P. (Org.) **Meio ambiente Brasil**: avanços e obstáculos pós-Rio-92. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

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.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. Vale a pena investir na responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2003. v.2.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

MAIMON, D. Empresa e meio ambiente. **Tempo e Presença**. São Paulo, v. 261, p. 46-48, jan./ fev. 1992.

MAIMON, D. **Passaporte verde**: gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAIMON, D. Responsabilidade ambiental nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e Natureza**: um estudo para uma sociedade sustentável. 2. ed. São Paulo: Cortez, p. 399-416, 1998.

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...**

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

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

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

MENDONÇA, J. R. C. de; GONÇALVES, J. C. de S. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...**

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.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 17 out. 2006.

MOREIRA, M. S. **Estratégia e implantação de sistemas de gestão ambiental modelo ISO 14000.** Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MOURA, L. A. A. de. **Qualidade e gestão ambiental.** 3. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.

NASCIMENTO, L. F. Gestão socioambiental estratégica: a percepção de executivos de pequenas e médias empresas americanas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...**

NEGRELLO, L. PORTAL APRENDE BRASIL. **Protocolo de Quioto.** Disponível em: http://www.aprendebrasil.com.br/reportagens/protocolo_kioto/Default.asp. Acesso em: 05 ago. 2006.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. 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. Tradução de: Handbook of organizational studies.

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.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil . **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./ fev. 2006.

PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL DA CARGIL, 2003.

PLANO DE CONTROLE AMBIENTAL DA CARGIL, 2004.

PORTELHO, F. **Consumo “verde”, democracia ecológica e cidadania: possibilidades de diálogo?** Disponível em: <<http://www.rubedo.psc.br>>. Acesso em: 14 de jun. de 2006.

RATTNER, H. **Meio ambiente e desenvolvimento sustentável: o mundo na encruzilhada da História.** Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/014/14crattner.htm>. Acesso em: 05 ago. 2006. Revista Espaço Acadêmico, ano 2, n. 14. jul. 2002.

RELATÓRIO ANUAL CARGILL, 2005.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AMBIENTAL DA CARGILL (RADA), 2003.

REVISTA CARGILL. São Paulo: Departamento de Assuntos Corporativos, v. 26, n. 134, mar./abr./mai. 2006.

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

RIGHETTI, A. C. et al. Estratégias de Gestão Ambiental nas empresas: um estudo de caso sobre o papel reciclado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...**

ROBLES JR. A.; BONELLI, V. V. Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial. São Paulo: Atlas. 2006.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 8, n. 4, p. 81-97, out./dez. 2004.

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...**

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

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

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

SCHOMMER, P. C.; FISCHER T. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 6, n. 15, mai./ago. 1999.

SEABRA, F.; DARÓS, L. L.; PEREIRA, M. F. A Iso 14000 e a competitividade da indústria têxtil no Mercosul: o caso da Hering Têxtil S.A. In: FRANKENBERG, C. L. C.; RAYA-RODRIGUES, M. T.; CANTELLI, M. (Coord.). **Gerenciamento de resíduos e certificação ambiental.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

SOBRAL, E. As duas faces da ética empresarial. Relatório da Gazeta Mercantil. Terceiro Setor, p. 05, 29/05/2002.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa:** estratégias de negócios focada na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. das G. C. Escala de valores organizacionais. São Paulo: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TEODÓSIO, A. dos S. de S.; DE CARVALHO NETO, A. M. Público ou privado?: projetos socioambientais de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 7., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...**

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

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

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VALE VERDE – ASSOCIAÇÃO DE DEFESA DO MEIO AMBIENTE. **Um dos piores acidentes ambientais do Brasil – Ambiente Brasil.** Disponível em: <<http://www.valeverde.org.br/html/clipp2.php?id=3120&categoria=Crime%20Ambiental>>. Acesso em: 27 jun. 2006.

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...**

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VITAE CIVILIS MEIO AMBIENTE, DESENVOLVIMENTO E PAZ. **Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <http://www.vitaeCivilis.org.br>. Acesso em: 05 ago. 2006.

WIKIPÉDIA. Baía de Guanabara. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ba%C3%A3a_de_Guanabara>. Acesso em: 27 jun. 2006.

WWF BRASIL. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br>>. Acesso em: 19 out. 2006.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista semi-estruturada.

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADA

Data: ____/____/____	Tempo de empresa:
Cargo/ Unidade:	

Orientações:

1. Para você, funcionário, o que é mais importante e que caracteriza a Cargill?

2. No círculo apresentado, hierarquize os valores da Organização, do mais importante para o menos importante.

(____) Benefícios	(____) Inovação	(____) Reconhecimento
(____) Clientes	(____) Parcerias	(____) Remuneração
(____) Comunicação	(____) Preservação Ambiental	(____) Segurança
(____) Comunidade	(____) Qualidade	(____) Transparência

3. Conhece algum projeto de responsabilidade socioambiental da empresa? Qual (is)?

4. Participa ou já participou de algum desses projetos?

Observações:

APÊNDICE B - Tópico guia para entrevistas.**TÓPICO GUIA**

1. De acordo com o site institucional, a Cargill possui parcerias com órgãos governamentais e entidades do setor ambientalista. Quais são elas em Uberlândia?
2. Possui um plano emergencial em caso de acidentes?
3. Como se encontra o processo de certificação ambiental para a ISO 14000?
4. O que tem levado a Cargill a investir tanto em responsabilidade social e ambiental?
5. Quando se intensificaram as discussões a respeito da Responsabilidade Social e da Gestão Ambiental na empresa?
6. Qual a quantidade de voluntários no Complexo Industrial de Uberlândia?
7. O que motiva ou como os funcionários são convidados e motivados a participarem do Programa de Voluntariado?
8. Como os Projetos Sociais são divulgados internamente? E os Ambientais?
9. Você acredita que a realidade dos funcionários de uma Unidade de Negócios é diferente dos funcionários de outra, ou todos os funcionários da empresa são bem integrados?

Observações:

APÊNDICE C - Tabelas resumo da importância dos valores

Legenda	
Valor 1	Benefícios
Valor 2	Clientes
Valor 3	Comunicação
Valor 4	Comunidade
Valor 5	Inovação
Valor 6	Parcerias
Valor 7	Preservação Ambiental
Valor 8	Qualidade
Valor 9	Reconhecimento
Valor 10	Remuneração
Valor 11	Segurança
Valor 12	Transparência

VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO												
	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor 4	Valor 5	Valor 6	Valor 7	Valor 8	Valor 9	Valor 10	Valor 11	Valor 12
1º	2,91%	28,16%	0,97%	0,00%	3,88%	0,97%	2,91%	9,71%	2,91%	0,97%	43,69%	2,91%
2º	4,85%	16,50%	6,80%	1,94%	13,59%	1,94%	12,62%	22,33%	1,94%	1,94%	13,59%	1,94%
3º	4,85%	21,36%	3,88%	0,00%	9,71%	6,80%	8,74%	25,24%	2,91%	0,97%	9,71%	5,83%
4º	3,88%	10,68%	3,88%	1,94%	8,74%	17,48%	13,59%	18,45%	2,91%	0,00%	8,74%	9,71%
5º	5,83%	4,85%	9,71%	6,80%	14,56%	14,56%	11,65%	3,88%	7,77%	1,94%	10,68%	7,77%
6º	10,68%	3,88%	7,77%	9,71%	17,48%	7,77%	19,42%	6,80%	4,85%	0,97%	2,91%	7,77%
7º	12,62%	4,85%	11,65%	11,65%	11,65%	7,77%	7,77%	2,91%	9,71%	6,80%	2,91%	9,71%
8º	10,68%	6,80%	6,80%	17,48%	8,74%	7,77%	3,88%	2,91%	9,71%	11,65%	2,91%	10,68%
9º	10,68%	0,00%	17,48%	10,68%	1,94%	12,62%	7,77%	3,88%	10,68%	9,71%	1,94%	12,62%
10º	12,62%	0,00%	7,77%	17,48%	3,88%	7,77%	5,83%	1,94%	12,62%	12,62%	2,91%	14,56%
11º	11,65%	0,97%	14,56%	12,62%	3,88%	6,80%	2,91%	1,94%	19,42%	16,50%	0,00%	8,74%
12º	8,74%	1,94%	8,74%	9,71%	1,94%	7,77%	2,91%	0,00%	14,56%	35,92%	0,00%	7,77%

Tabela 1: Importância dos valores - Visão Geral da Organização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

UNIDADE DE SOJA												
	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor 4	Valor 5	Valor 6	Valor 7	Valor 8	Valor 9	Valor 10	Valor 11	Valor 12
1º	2,70%	29,73%	2,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,11%	0,00%	0,00%	54,05%	2,70%
2º	5,41%	16,22%	10,81%	2,70%	10,81%	2,70%	13,51%	16,22%	2,70%	5,41%	13,51%	0,00%
3º	2,70%	16,22%	8,11%	0,00%	8,11%	8,11%	10,81%	27,03%	5,41%	2,70%	8,11%	2,70%
4º	0,00%	18,92%	5,41%	0,00%	13,51%	16,22%	10,81%	21,62%	0,00%	0,00%	5,41%	8,11%
5º	5,41%	0,00%	10,81%	0,00%	10,81%	8,11%	24,32%	2,70%	10,81%	2,70%	10,81%	13,51%
6º	18,92%	2,70%	8,11%	5,41%	13,51%	13,51%	16,22%	5,41%	5,41%	0,00%	5,41%	5,41%
7º	16,22%	5,41%	10,81%	16,22%	16,22%	5,41%	2,70%	5,41%	10,81%	8,11%	0,00%	2,70%
8º	8,11%	5,41%	2,70%	10,81%	16,22%	8,11%	2,70%	2,70%	10,81%	21,62%	2,70%	8,11%
9º	5,41%	0,00%	16,22%	10,81%	0,00%	13,51%	10,81%	5,41%	18,92%	5,41%	0,00%	13,51%
10º	10,81%	0,00%	0,00%	18,92%	5,41%	10,81%	5,41%	2,70%	10,81%	18,92%	0,00%	16,22%
11º	16,22%	2,70%	13,51%	21,62%	2,70%	2,70%	0,00%	2,70%	10,81%	10,81%	0,00%	16,22%
12º	8,11%	2,70%	10,81%	13,51%	2,70%	10,81%	2,70%	0,00%	13,51%	24,32%	0,00%	10,81%

Tabela 2: Importância dos valores - Unidade de Soja.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

UNIDADE DE MILHO												
	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor 4	Valor 5	Valor 6	Valor 7	Valor 8	Valor 9	Valor 10	Valor 11	Valor 12
1º	0,00%	30,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	3,33%	0,00%	3,33%	0,00%	50,00%	3,33%
2º	3,33%	20,00%	3,33%	3,33%	16,67%	3,33%	20,00%	13,33%	3,33%	0,00%	10,00%	3,33%
3º	3,33%	13,33%	3,33%	0,00%	6,67%	10,00%	13,33%	36,67%	0,00%	0,00%	10,00%	3,33%
4º	6,67%	10,00%	3,33%	3,33%	3,33%	16,67%	10,00%	16,67%	3,33%	0,00%	10,00%	16,67%
5º	0,00%	10,00%	6,67%	13,33%	20,00%	23,33%	3,33%	3,33%	3,33%	0,00%	10,00%	6,67%
6º	6,67%	3,33%	6,67%	13,33%	16,67%	10,00%	20,00%	10,00%	3,33%	3,33%	0,00%	6,67%
7º	13,33%	3,33%	10,00%	6,67%	13,33%	0,00%	10,00%	3,33%	16,67%	3,33%	0,00%	20,00%
8º	6,67%	6,67%	20,00%	20,00%	6,67%	10,00%	3,33%	3,33%	3,33%	6,67%	0,00%	10,00%
9º	20,00%	0,00%	16,67%	13,33%	0,00%	6,67%	3,33%	6,67%	10,00%	6,67%	3,33%	13,33%
10º	16,67%	0,00%	13,33%	13,33%	0,00%	6,67%	6,67%	3,33%	23,33%	10,00%	6,67%	3,33%
11º	10,00%	0,00%	10,00%	6,67%	6,67%	0,00%	3,33%	16,67%	33,33%	0,00%	3,33%	
12º	13,33%	3,33%	6,67%	3,33%	0,00%	6,67%	6,67%	0,00%	13,33%	36,67%	0,00%	10,00%

Tabela 3: Importância dos valores - Unidade de Milho.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

UNIDADE DE ÁCIDO CÍTRICO												
	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor 4	Valor 5	Valor 6	Valor 7	Valor 8	Valor 9	Valor 10	Valor 11	Valor 12
1º	0,00%	21,43%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	7,14%	21,43%	0,00%	0,00%	35,71%	7,14%
2º	7,14%	14,29%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	0,00%	35,71%	0,00%	0,00%	28,57%	7,14%
3º	7,14%	35,71%	0,00%	0,00%	21,43%	0,00%	7,14%	7,14%	7,14%	0,00%	0,00%	14,29%
4º	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	7,14%	21,43%	21,43%	28,57%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%
5º	14,29%	0,00%	14,29%	14,29%	21,43%	7,14%	7,14%	0,00%	7,14%	0,00%	14,29%	0,00%
6º	0,00%	7,14%	14,29%	14,29%	21,43%	0,00%	21,43%	7,14%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%
7º	7,14%	7,14%	0,00%	7,14%	0,00%	35,71%	14,29%	0,00%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%
8º	21,43%	14,29%	0,00%	28,57%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	7,14%	7,14%	0,00%	14,29%
9º	14,29%	0,00%	21,43%	0,00%	0,00%	21,43%	7,14%	0,00%	7,14%	14,29%	0,00%	14,29%
10º	14,29%	0,00%	7,14%	14,29%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	21,43%	0,00%	35,71%
11º	0,00%	0,00%	28,57%	0,00%	7,14%	14,29%	7,14%	0,00%	28,57%	14,29%	0,00%	0,00%
12º	14,29%	0,00%	7,14%	21,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	21,43%	35,71%	0,00%	0,00%

Tabela 4: Importância dos valores - Unidade de Ácido Cítrico.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

ADMINISTRAÇÃO GERAL												
	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor 4	Valor 5	Valor 6	Valor 7	Valor 8	Valor 9	Valor 10	Valor 11	Valor 12
1º	9,09%	27,27%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	4,55%	18,18%	9,09%	4,55%	22,73%	0,00%
2º	4,55%	13,64%	9,09%	0,00%	18,18%	0,00%	9,09%	36,36%	0,00%	0,00%	9,09%	0,00%
3º	9,09%	31,82%	0,00%	0,00%	9,09%	4,55%	0,00%	18,18%	0,00%	0,00%	18,18%	9,09%
4º	9,09%	4,55%	0,00%	4,55%	9,09%	18,18%	18,18%	9,09%	9,09%	0,00%	9,09%	9,09%
5º	9,09%	9,09%	9,09%	4,55%	9,09%	18,18%	4,55%	9,09%	9,09%	4,55%	9,09%	4,55%
6º	9,09%	4,55%	4,55%	9,09%	22,73%	0,00%	22,73%	4,55%	0,00%	0,00%	4,55%	18,18%
7º	9,09%	4,55%	22,73%	13,64%	9,09%	4,55%	9,09%	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	9,09%
8º	13,64%	4,55%	0,00%	18,18%	4,55%	9,09%	4,55%	4,55%	18,18%	4,55%	9,09%	9,09%
9º	4,55%	0,00%	18,18%	13,64%	9,09%	13,64%	9,09%	0,00%	0,00%	13,64%	4,55%	13,64%
10º	9,09%	0,00%	13,64%	22,73%	4,55%	9,09%	9,09%	0,00%	9,09%	4,55%	4,55%	13,64%
11º	13,64%	0,00%	13,64%	9,09%	0,00%	9,09%	9,09%	0,00%	31,82%	4,55%	0,00%	9,09%
12º	0,00%	0,00%	9,09%	4,55%	4,55%	9,09%	0,00%	0,00%	13,64%	54,55%	0,00%	4,55%

Tabela 5: Importância dos valores - Administração Geral.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

APÊNDICE D - Gráficos de classificação dos valores

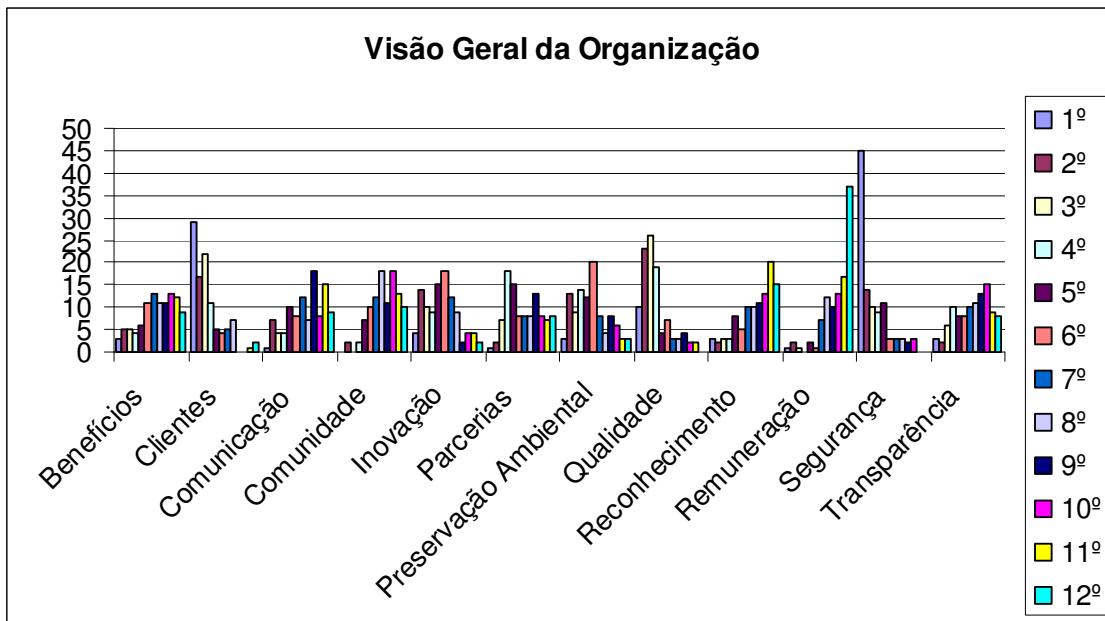


Gráfico 1: Classificação dos valores - Visão Geral da Organização.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

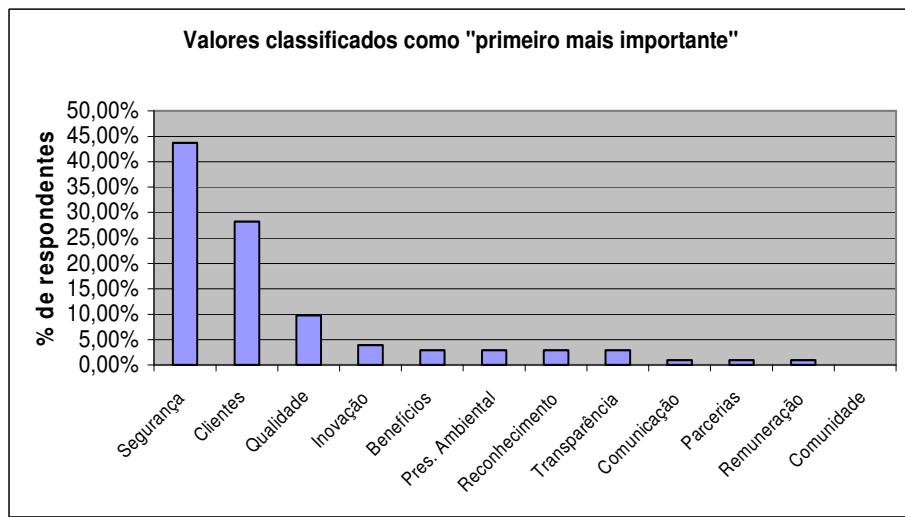


Gráfico 2: Classificação dos valores - “Primeiro mais importante”.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

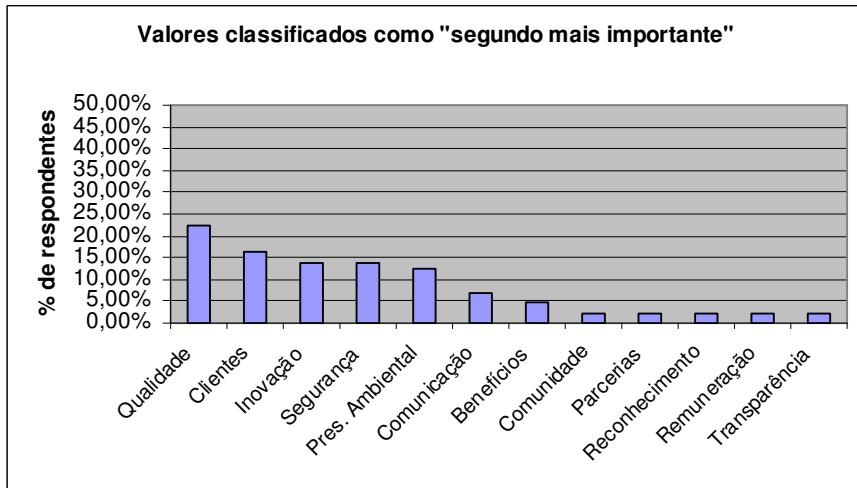


Gráfico 3: Classificação dos valores - “Segundo mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

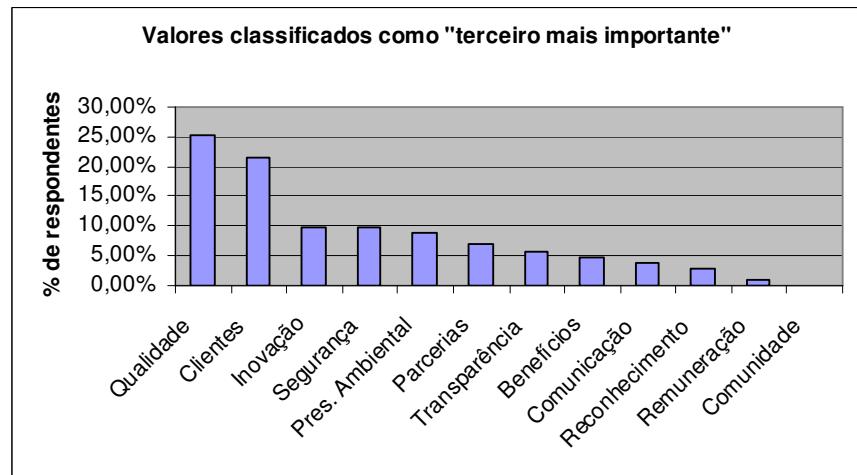


Gráfico 4: Classificação dos valores - “Terceiro mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

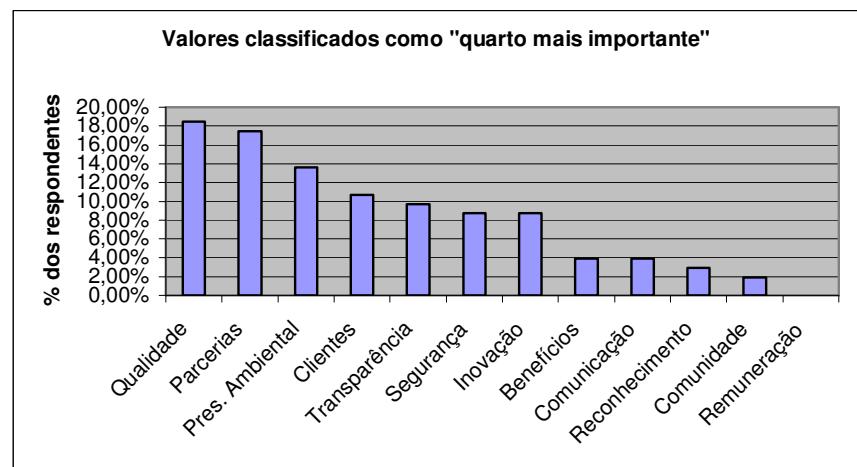


Gráfico 5: Classificação dos valores - “Quarto mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

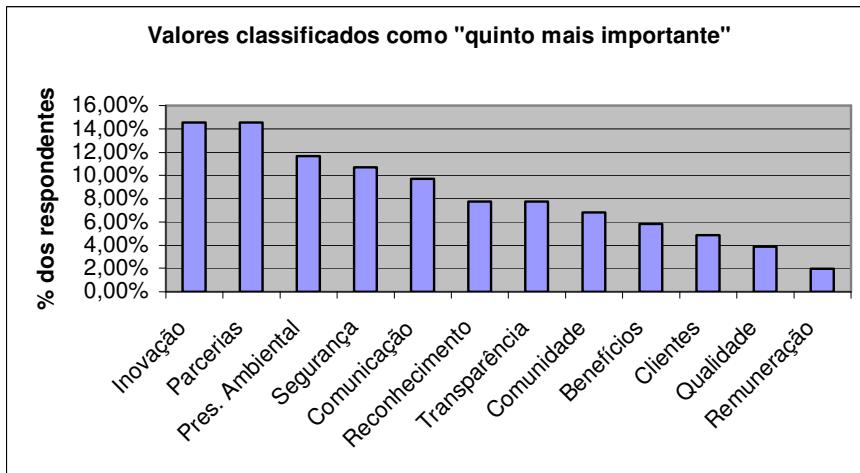


Gráfico 6: Classificação dos valores - “Quinto mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

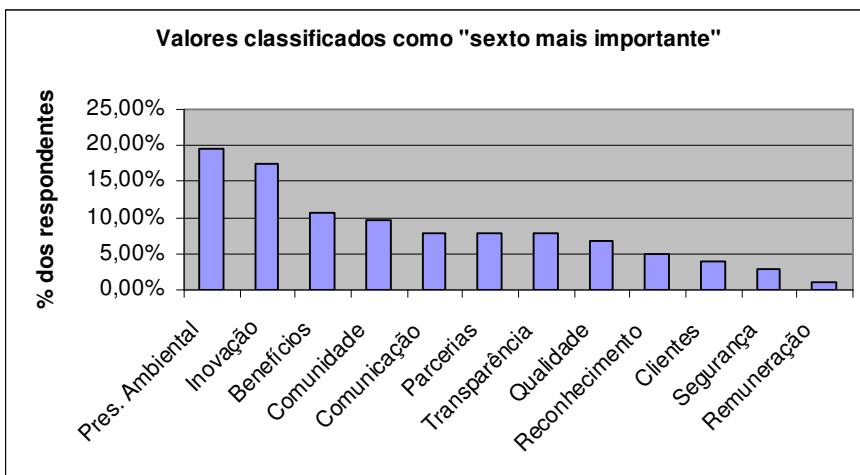


Gráfico 7: Classificação dos valores - “Sexto mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

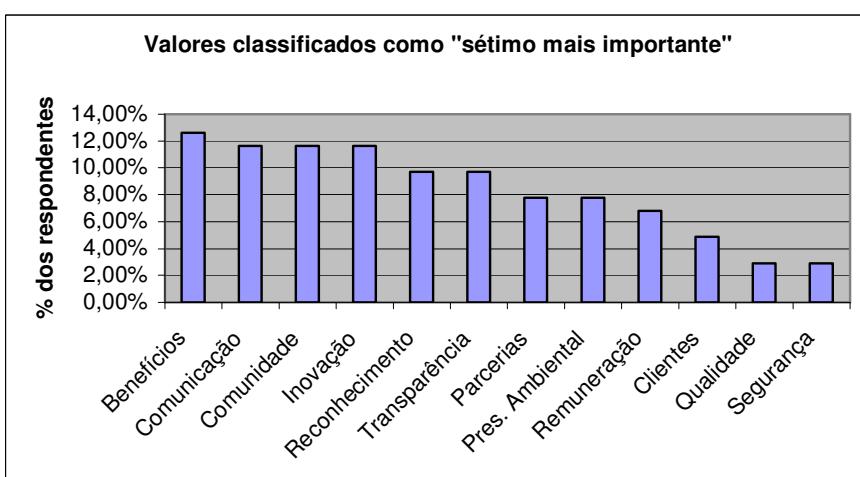


Gráfico 8: Classificação dos valores - “Sétimo mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

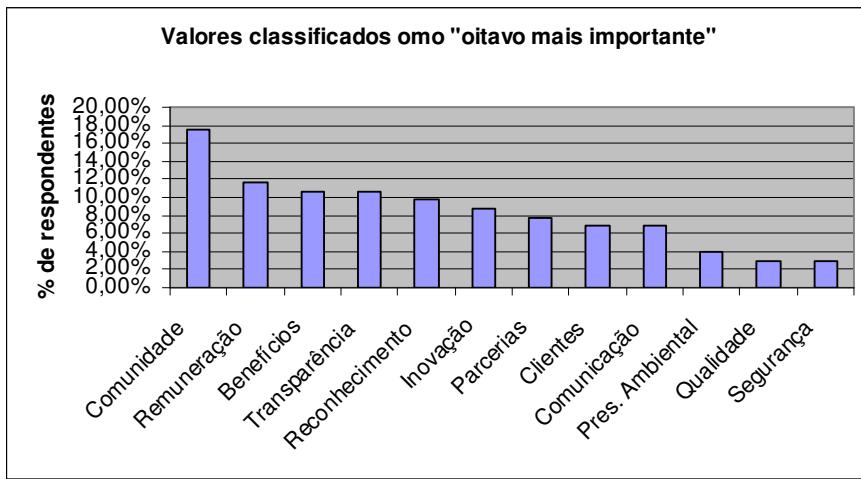


Gráfico 9: Classificação dos valores - “Oitavo mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

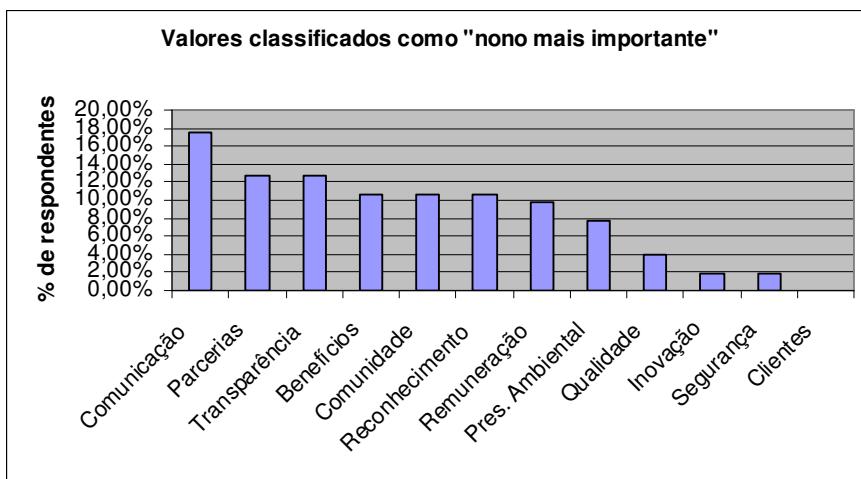


Gráfico 10: Classificação dos valores - “Nono mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

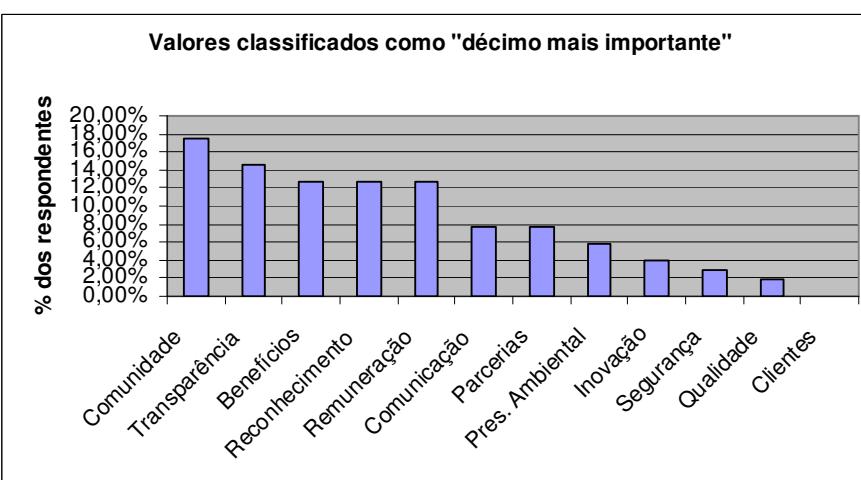


Gráfico 11: Classificação dos valores - “Décimo mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

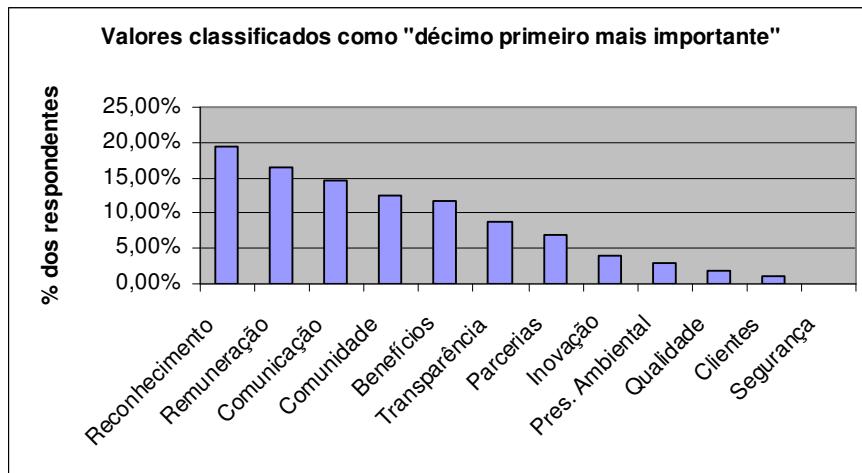


Gráfico 12: Classificação dos valores - “Décimo primeiro mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

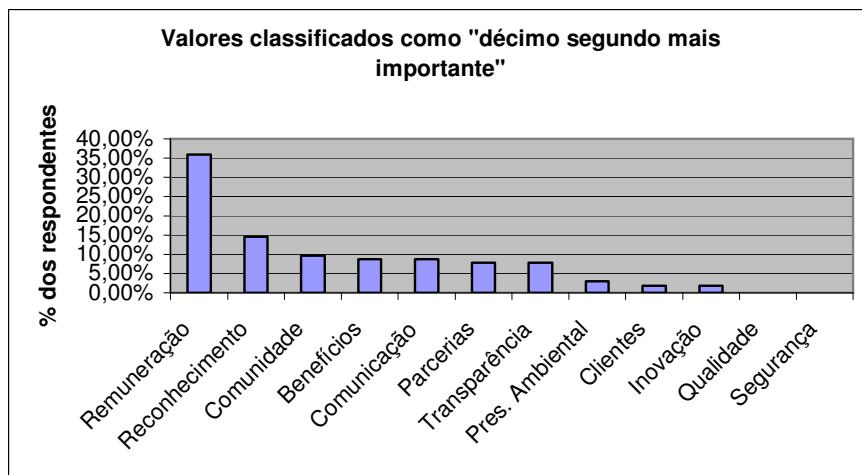


Gráfico 13: Classificação dos valores - “Décimo segundo mais importante”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

ANEXOS

ANEXO A - Mapa de atuação da Cargill Agrícola S/A no Brasil

Foto 1 - Mapa de atuação da Cargill Agrícola S/A no Brasil.
Fonte - Site da Empresa.

ANEXO B - Fábrica de Soja

Foto 2 - Fábrica de Soja.

Fonte - Revista Cargill Gente Expressão. Uberlândia: Editora Gráfica Brasil, v. 10, n. 55, mai./jun. 2006.

ANEXO C - Fábrica de Milho

Foto 3 - Fábrica de Milho.

Fonte - Revista Cargill Gente Expressão. Uberlândia: Editora Gráfica Brasil, v. 9, n. 51, set./out. 2005.

ANEXO D - Fábrica de Ácido Cítrico



Foto 4 - Fábrica de Ácido Cítrico

Fonte - Revista Cargill Gente Expressão. Uberlândia: Editora Gráfica Brasil, v. 9, n. 51, set./out. 2005