CONSCIÊNCIA OU IMPOSIÇÃO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES CONDICIONANTES DO COMPORTAMENTO AMBIENTAL DE UMA ORGANIZAÇÃO RURAL HOLANDESA

ARTIGO

Priscila Borin de Oliveira Claro

Bacharel em Administração de Empresa, especialização em Empresas Rurais e Cooperativas pela Universidade Federal de Lavras. Mestranda em Ciência Ambiental/Administração e Meio Ambiente na Wageningen University, em Wageningen, Holanda. E-mail: priclclaro@yahoo.com.br

Flávia Luciana Naves Mafra

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professora assistente do Departamento de Administração e Economia da UFLA. E-mail: flanaves@ufla.br

Danny Pimentel Claro

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Doutorando em Administração na Wageningen University, em Wageningen, Holanda. E-mail: danny.pimentelclaro@alg.bk.wau.nl

RESUMO

Várias atividades humanas estão provocando danos irreversíveis ao meio ambiente, dando origem tanto ao esgotamento dos recursos naturais como à degradação da qualidade de vida das populações. De fato, algumas atividades têm passado por remodelações quanto às ações e práticas relacionadas à preservação e conservação do meio ambiente. Neste cenário, organizações têm sido cobradas em relação às responsabilidades ambientais e vêm incorporando princípios de sustentabilidade dos negócios e a gestão ambiental aos discursos organizacionais.

Entretanto, o discurso da organização nem sempre corresponde a práticas ambientais favoráveis. É comum encontrar organizações que vendem uma imagem de organização responsável, "amiga do meio ambiente", mas que apenas operam mudanças superficiais como forma de reação às pressões sociais, políticas e de mercado. Essas mudanças nem sempre trazem melhorias efetivas, significando, algumas vezes, unicamente ações para fora, conhecidas como "maquiagem verde". Portanto, para saber se uma organização internalizou a variável ambiental e em que profundidade realizou esse processo é necessário, mais do que observar o seu discurso, compreender sua história e analisar seu funcionamento.

ABSTRACT

Several human activities are causing irreversible damages to the environment, creating exhaustion of natural resources and degradation of the population's life quality. In fact, some activities have changed. Practices and actions related to the preservation and conservation of the environment are becoming part of the awareness of population as well as part of the management of organizations. Due to this scenario, organizations have incorporated principles of sustainable development into their speeches. However, the organizational speech sometimes does not bring effective improvements in terms of environmental quality, corresponding to favorable environmental behavior. It is common to find organizations that sell an image of responsible organization, "friend of the environment", but that just operate superficial changes as a reaction to social pressures, politics and of market. Therefore, to know if an organization internalized the environmental variable it is necessary to observe the organizational speech, to understand the organizational history, and to analyze the organizational operation.

1. INTRODUÇÃO

Meio ambiente pode ser definido, simplificada, como sendo tudo que circunda ou que está em volta, ou seja, a integração de todas as coisas e seres que existem no planeta. De acordo com SILVA (1995), “meio ambiente é a interação do conjunto de elementos naturais, artificiais e culturais que propiciam o desenvolvimento equilibrado da vida em todas as suas formas”.

O ser humano, como os outros seres, depende do meio físico-natural para garantir sua sobrevivência. Porém, como tais recursos são limitados e as práticas humanas têm contribuído decisivamente para o seu esgotamento acelerado, a sobrevivência do planeta encontra-se ameaçada.

O acúmulo e a amplitude dos problemas de cunho ecológico levaram ao questionamento do modelo de desenvolvimento adotado até o momento pela sociedade e à apresentação de propostas capazes de reverter os problemas ambientais. Entre elas está o desenvolvimento sustentável. Essa proposta afirma que a racionalização dos recursos naturais, visando à sua durabilidade para satisfação das necessidades da geração presente e futura, exige uma gestão que integre as conseqüências a longo prazo das ações que possam influenciar o meio ambiente que serve de suporte à sociedade.

Assim, todas as atividades humanas deveriam passar por uma remodelação à luz dessa proposta. O setor empresarial, especificamente, passa a ser mais cobrado em relação à sua responsabilidade ambiental e incorpora o discurso da sustentabilidade aos negócios, através de expressões como "gestão ambiental".

Porém, a experiência tem demonstrado que um número crescente de organizações incorpora em seu discurso princípios de gestão ambiental que nem sempre consegue colocar em prática. De fato, a incorporação da variável ambiental no cotidiano das organizações, tendo como objetivo o desenvolvimento sustentável, é uma tarefa difícil que implica uma mudança profunda nos valores pessoais e organizacionais que têm norteado tradicionalmente tais questões. Assim, é comum encontrar organizações que vendem uma imagem de

organização responsável, “amiga do meio ambiente”, mas que apenas operam mudanças superficiais como forma de reação às pressões sociais, políticas e de mercado. Essas mudanças constituem, unicamente, ações para fora, a chamada “maquiagem verde”, que não traz melhorias efetivas para o desempenho organizacional.

Portanto, para saber se uma organização interiorizou a variável ambiental e em que profundidade realizou esse processo é necessário, mais do que observar o seu discurso, compreender sua história e analisar seu funcionamento.

A consciência da discrepância entre o discurso/imagem e a prática organizacional sobre a questão ecológica motivou a realização deste trabalho, que foi desenvolvido na Holanda, um país que possui um grande aparato legal e institucional para a preservação ambiental. A pequena superfície e a escassez de recursos naturais neste país colocaram a preocupação com o desenvolvimento sustentável na pauta de prioridades do governo holandês, influenciando assim o comportamento das organizações e a vida da sociedade como um todo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- Caracterizar o comportamento da organização em relação à variável ambiental.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o processo de implantação da gestão ambiental, identificando a origem, o desenvolvimento e o posicionamento da atividade ambiental na organização.
- Identificar os principais motivadores da introdução de práticas ambientais responsáveis na organização.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 A problemática ambiental e a percepção das organizações

A atividade civilizatória e o modelo de desenvolvimento adotado pelos países têm sido fatores desorganizadores dos processos da natureza.

Segundo a publicação **PROBLEMAS AMBIENTAIS** (1999), os ciclos biogeoquímicos, durante centenas de milhões de anos, reciclaram os materiais produzidos e consumidos pela biosfera. Agora, no entanto, com o advento da atividade não planejada, da cultura e tecnologia humana, esses equilíbrios vêm, sistematicamente, sendo desmantelados.

ALBUQUERQUE e **ARAÚJO** (1995) afirmam que o padrão de consumo das economias mundiais é um dos fatores preponderantes da degradação ambiental e da exauribilidade do estoque de capital natural. Porém, o crescimento acelerado do setor industrial tem-se baseado na premissa de inexauribilidade do capital natural e na capacidade da economia de controlar o meio ambiente. Contudo, essa crença tem sido, ainda que lentamente, substituída pela certeza de que, ao contrário do que se acreditava, o meio ambiente é o elemento condicionante da atividade econômica e a escassez de recursos naturais pode provocar um colapso no sistema econômico.

A percepção desse fato tem provocado mudanças nas formas de produção, no comportamento da sociedade, no padrão de consumo, na utilização do estoque de capital natural, entre outros fatores, e introduzindo decisivamente a problemática ambiental no ambiente de negócios. Assim, as organizações adotam novos papéis e responsabilidades diferentes das que antes predominavam. Para **MAIMON** (1996), as mudanças na responsabilidade das organizações estão relacionadas à evolução da globalização, que torna obsoleta a vantagem comparativa em insumos, ou seja, as empresas podem buscar insumos de baixo custo em qualquer lugar, enquanto as inovações tecnológicas induzem à poupança de insumos. Portanto, o que confere vantagem

competitiva é saber usar os recursos produtiva e racionalmente.

Segundo **NAVES** (1999), as organizações adquirem novas responsabilidades a partir do momento em que assumem que suas ações não têm como consequência apenas resultados positivos, como geração de empregos, rendas e produtos, mas também poluição e desemprego, por exemplo. Assim, a melhor forma de atuar seria desenvolver um comportamento responsável.

3.2. Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental

De acordo com **ALBUQUERQUE** e **ARAÚJO** (1995), a degradação ambiental não é fator essencial para a atividade produtiva. Ambas podem conviver de forma harmoniosa se forem adotados certos princípios de administração que respeitem a sustentabilidade dos recursos naturais. Sendo assim, desenvolvimento não deve visar somente ao crescimento quantitativo, mas primordialmente ao qualitativo. Essa mudança na percepção do que realmente é desenvolvimento e de quais são as práticas que levam os países e as organizações a se desenvolverem, foi objeto de diversas discussões até se chegar ao conceito de desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável é definido por **SILVA** (1995) como uma modalidade de desenvolvimento que se preocupa com a satisfação das necessidades atuais das populações, sem comprometer, entretanto, as necessidades das gerações futuras, o que significa que ele deve ser ecologicamente equilibrado, socialmente justo e economicamente viável. O desenvolvimento sustentável preocupa-se com a irreversibilidade de alguns problemas ambientais, ou seja, com as modificações ambientais importantes que não são possíveis de serem reparadas e que limitarão a qualidade de vida da geração atual e das futuras gerações.

Por ter essas características, o desenvolvimento sustentável focaliza conjuntamente a questão ecológica e a questão social, redefinindo assim os modos de apropriação dos recursos naturais disponíveis e as modalidades de controle de seu uso

por parte das sociedades, num exercício de cidadania.

Conforme THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), o desenvolvimento sustentável deve compreender a população e o desenvolvimento, a segurança de alimentos, as espécies e os ecossistemas, a energia, a indústria e o desafio urbano. Além do mais, a busca pelo desenvolvimento sustentável requer: um sistema político que assegure efetivamente a participação do cidadão nas tomadas de decisão; um sistema econômico que se proveja de soluções para as tensões que surgem em razão do desenvolvimento desigual; um sistema de produção que respeite a obrigação de preservar a base ecológica para o desenvolvimento; um sistema tecnológico que nutra padrões sustentáveis de finanças e comércio; e um sistema administrativo que seja flexível e tenha a capacidade de se autocorrigir.

Essa política de crescimento ecologicamente sustentado, ou desenvolvimento sustentado, é o discurso de grande parte das nações, mas foi efetivamente implantado na Holanda, na Dinamarca e na Suécia. Esses países caracterizam-se pelo clima frio, pequenas superfícies e escassez de recursos energéticos *vis-à-vis* à demanda. Neles, a reprodução dos recursos naturais tornou-se uma pré-condição da modernização econômica (MAIMON, 1996).

Uma pesquisa realizada em 1993 pela Ernst e Young na França, Alemanha, Grã Bretanha e Países Baixos, sobre a função ambiental, revelou que, nos Países Baixos, dois terços das empresas desenvolvem planos de ação ambiental. As empresas estão preocupadas prioritariamente com as normas ambientais internacionais, em particular com as normas ISO. Porém, mais do que adequação às normas de mercado, o desenvolvimento sustentável exige mudanças nos valores e no comportamento dos indivíduos.

Porém, quanto deste conceito ou desta proposta de desenvolvimento é colocado em prática por organizações ou pessoas? Será que realmente é possível aplicar o desenvolvimento sustentável?

GUIMARÃES (1997) afirma que a dinâmica atual configura uma crise e um período de transição em que coexistem tendências contraditórias, que apenas insinuam um mundo novo que tenta emergir das cinzas de uma realidade ainda dominante. A unanimidade em favor do desenvolvimento sustentável é algo suspeito, considerando-se o vazio dos "consensos sociais absolutos" que, neste caso, refletem transformações cosméticas, um "enverdecimento" do estilo atual, sem nenhuma mudança real com que se dizem comprometidos. Esse seria o fenômeno denominado "conservacionismo dinâmico", ou seja, a tendência inercial dos sistemas sociais para resistir à mudança, promovendo a aceitação do discurso transformador, precisamente para garantir que nada mude.

Assim, muitas organizações e pessoas colocam em prática o desenvolvimento sustentável; outras possuem um discurso sem ação efetiva. A percepção dessas estratégias para manutenção da ordem estabelecida e mesmo o impulso para uma mudança real provêm da compreensão do papel do indivíduo ou da organização no ecossistema em debate, a partir de uma abordagem sistêmica.

ALBUQUERQUE e ARAÚJO (1995) descrevem o problema ambiental como sistêmico e afirmam que a busca por soluções também deve ser caracterizada como interdisciplinar e multidisciplinar, pois pressupõe uma generalidade de informação das diversas áreas de conhecimento, tais como a biologia, a economia, a ecologia, a administração, a antropologia, a matemática, entre outras.

CALLENBACH *et al.* (1993) defendem a importância do pensamento sistêmico para o gerenciamento ecológico, ressaltando que tal processo envolve uma mudança de percepção – dos objetos para as relações, das estruturas para os processos, dos elementos de construção para os princípios de organização – e implica uma flexibilização da organização.

Com base nessa visão sistêmica dos problemas ambientais, os processos de definição das necessidades, as estratégias para alcançá-las e os critérios para a otimização de recursos de acordo com os objetivos das várias instâncias (pública,

privada e social) são abordados de forma integrada, evidenciando a interdependência dos fluxos de informação na formulação e implementação das políticas de planejamento de uso dos recursos naturais.

A compreensão de forma sistêmica da organização nem sempre é o início ou a base das transformações "ambientalmente positivas" nas organizações. Há uma série de fatores que determinam a adoção desse tipo de processo, que também pode assumir diferentes características no setor empresarial.

3.3 A variável ambiental e as organizações

Segundo MAIMON (1996), o dilema da empresa moderna está entre esta se adaptar às novas mudanças no ambiente de negócios ou correr o risco de perder espaços arduamente conquistados, sendo imperativo aplicar princípios de gestão ambiental condizentes com o desenvolvimento sustentável.

As mudanças nas relações do homem com o meio ambiente e as mudanças no padrão de consumo têm exigido das empresas uma maior preocupação com o meio ambiente. De acordo com ALBUQUERQUE e ARAÚJO (1995), a estratégia das empresas deve ser não apenas a preocupação com o ambiente como fonte de recursos, mas também o fomento de políticas de administração que possam adequar-se às mudanças previstas no padrão de consumo da sociedade.

Para MAIMON (1996), os consumidores, hoje, estão dispostos a pagar mais por produtos verdes, e exigem um certificado de *Life Cycle Analysis* (análise da poluição em todo ciclo de vida do produto). Essa exigência afeta primeiramente as firmas que produzem bens finais e, num segundo momento, as empresas de bens intermediários.

A certificação ambiental vem-se revelando um importante instrumento de política ambiental doméstica, auxiliando o consumidor na escolha de produtos menos nocivos ao meio ambiente e servindo de instrumento de *marketing* para as empresas que diferenciam seus produtos no mercado atribuindo-lhes uma qualidade a mais. A ecocompatibilidade dos produtos passa a ser, então,

uma referência, além do preço, para a escolha da cesta de consumo.

As práticas ambientais desenvolvidas por uma empresa, segundo BARBIERE (1998), resultam de, pelo menos, três grupos de fatores, que são: a regulamentação pública, as pressões exercidas pela sociedade, principalmente por meio dos segmentos organizados que atuam nas áreas ambientais, de defesa do consumidor e dos direitos humanos, e as pressões exercidas pelas relações entre empresas e entre empresas e consumidores.

A crescente responsabilidade das empresas para com os problemas ambientais – as auditorias ambientais voluntárias, os selos verdes que endossam a compatibilidade ecológica dos produtos, a expansão do *ecobusiness* (indústria de equipamentos de depuração, mercados de produtos reciclados, produtos “verdes”) – pode induzir por si só a uma qualidade ambiental.

Mas essa melhoria vai depender do resultado da interação entre a empresa e o meio ambiente. De acordo com MAIMON (1996), uma empresa pode apresentar duas posturas comportamentais de responsabilidade ambiental: o comportamento reativo e o comportamento ético-ambiental.

Uma empresa com comportamento reativo polui, para depois despoluir. Seu objetivo é a maximização de lucros no curto prazo, respondendo à sinalização do mercado de insumos e produtos/serviços e à regulamentação dos órgãos de controle ambiental. A empresa vivencia a contradição entre a responsabilidade ambiental e o lucro.

Uma empresa que apresenta o comportamento ético-ambiental possui uma visão sistêmica, holística e multidisciplinar. Suas ações são voltadas para a satisfação da comunidade e para o movimento ambientalista.

Para MAIMON (1996), o comportamento ambiental da organização acaba motivando a criação de funções e estruturas específicas internas à organização, tais como controle ambiental de fim de linha, integração do controle ambiental nas práticas e processos produtivos e integração do controle ambiental no planejamento estratégico.

Porém, é necessário discernir entre o discurso da organização e sua ação efetiva. MAIMON (1996) distingue três comportamentos nas empresas: o das empresas responsáveis, o das empresas seguidoras e o das empresas mentirosas.

As empresas responsáveis são aquelas cujo discurso corresponde à ação efetiva. Uma empresa com este comportamento tem uma gestão de longo prazo e compõe seus interesses com os da sociedade em que vive. Possui atitude pró-ativa, que transforma uma restrição ambiental em nova oportunidade de negócio.

As empresas seguidoras são aquelas que não possuem consciência ambiental e muito menos um discurso ambiental. A maioria delas é de pequenas e médias empresas, para as quais a questão da sobrevivência é mais importante do que a responsabilidade ambiental. Empresas desse tipo isolam-se do consumismo ambiental e dos *lobbies* de formação de regulamentação. Essas empresas obedecem o quanto podem aos órgãos de controle e à pressão dos movimentos ambientalistas somente por questão de sobrevivência.

As empresas mentirosas são aquelas cujo discurso contradiz a ação efetiva; têm estratégias de curto prazo e os bens e serviços ambientais são apenas mercadorias. Essas empresas geralmente exportam poluição e resíduos tóxicos; utilizam os direitos de poluição, sem efetuação de investimentos necessários, em resposta à regulamentação. Normalmente, essas empresas usam seu poder político e jurídico para neutralizar a regulamentação dos governos, recorrendo, em particular, ao argumento de proteção do emprego e da empresa nacional. Organizações mentirosas desempenham um *lobby* internacional defensivo, financiando pesquisadores para bloquear as negociações, recorrem à “maquiagem verde” para mudar sua imagem e tentam minimizar sua responsabilidade perante a opinião pública quando provocam um acidente ecológico.

Aliados aos princípios da administração, há alguns fatores preponderantes na efetividade da gestão ambiental responsável. Entre eles, é citada a qualidade, que deve ser incorporada a toda e qualquer atividade produtiva e não produtiva. Não

se trata apenas da certificação de qualidade segundo padrões institucionais, mas sim da promoção de mudanças nos processos de trabalho, tornando mais racional a existência da organização (CALLENBACH *et al.*, 1993).

Outro fator importante, segundo CALLENBACH *et al.* (1993), é a criatividade que as organizações devem ter nas atividades e propostas para sua realidade específica. Devem ser buscadas idéias que sejam capazes, entre outras coisas, de adequar as crescentes limitações de recursos às crises sociais, à necessidade de reduzir custos e gerar empregos, a fim de que se obtenha um comportamento responsável e, por conseqüência, ecologicamente favorável.

A humanidade também é fator preponderante na efetivação da gestão ambiental, pois as discussões sobre os problemas ambientais trazem à tona características humanas, sentimentos e necessidades que, muitas vezes, ficam ocultos sob um comportamento profissional. Para CALLENBACH *et al.* (1993), a gestão ambiental deve ser entendida como algo mais que um gerador de lucros. Ela só existirá e fará sentido se implementada para as pessoas e para a construção de uma sociedade melhor e sustentável.

Nenhum projeto de gestão ambiental estende-se num curto prazo. Assim, outro fator importante a ser analisado é a continuidade. Segundo CALLENBACH *et al.* (1993), as organizações que buscam esse tipo de comportamento visam à perenidade, à sobrevivência e à continuidade de um projeto de idéias que não podem ser medidas apenas por resultados econômicos, mas também por possibilidades como a de aprimoramento constante.

O outro fator a ser ressaltado é a lealdade da organização para com os trabalhadores, para com os consumidores e para com os concorrentes. Ou seja, é necessário que a organização respeite e seja honesta com todos aqueles com os quais se relaciona. Tal ação pode melhorar o comprometimento dos trabalhadores com a organização, pode fazer com que o consumidor se sinta satisfeito com o produto ou serviço que adquire e fazer dos concorrentes da empresa seus

parceiros em projetos que beneficiem ambos (CALLENBACH *et al.*, 1993).

3.4. Motivações e alternativas para a incorporação da variável ambiental nas organizações

Existem vários motivos para que uma empresa mude seu comportamento ambiental. As perspectivas apontam o fortalecimento de mercados conhecidos até o momento como alternativa que deve transformar-se em opção vantajosa e lucrativa. A reciclagem de materiais, o reaproveitamento ou a venda de resíduos, o desenvolvimento de novos processos produtivos que utilizam tecnologias limpas, e o desenvolvimento de produtos para atender um mercado consumidor com consciência ecológica são exemplos de iniciativas de algumas empresas.

Apesar do surgimento dessas oportunidades, a questão ambiental nem sempre é prioridade nas organizações, e muito menos atitudes conscientes e espontâneas de seus membros. Pelo contrário, acredita-se que vários são os motivadores externos de um comportamento ambientalmente correto.

Segundo MAIMON (1996), a legislação, as normas e os regulamentos aplicáveis aos mais diversos setores produtivos exigem a adoção de sistemas de gestão ambiental cada vez mais aprimorados. De fato, muitas empresas adotam estratégias ambientais em razão do risco de multas e sanções, buscando apenas a conformidade às normas e legislação ambiental.

Além das pressões da legislação, acredita-se que outras variáveis externas possam influir para a incorporação da variável ambiental, como, por exemplo, as exigências do consumidor. A mudança no comportamento do consumidor que busca “produtos verdes” valoriza o *marketing* ecológico da empresa, tem afetado significativamente as vendas e pode ser uma das razões de a organização estar buscando internalizar a variável ambiental.

Quando a legislação e o mercado não repercutem efetivamente na mudança do comportamento ambiental das organizações, os governos procuram moldar, por meio de incentivos financeiros, as decisões que as empresas tomam para minimizar os

danos ecológicos por elas provocados. Tais medidas implicam, por exemplo, o cancelamento de impostos para empresas que adquiram equipamentos redutores de emissão, permissão para elevação das tarifas de serviços públicos para financiar medidas poupadoras de energia, condicionamento dos projetos de novas instalações ou ampliações de instalações a relatórios de impactos ambientais cada vez mais rigorosos, entre outros (CALLENBACH *et al.*, 1993). São ações que, de alguma forma, trazem como consequência vantagens para a empresa em termos financeiros, seja o aumento de lucros, a redução de impostos, ou outros.

Assim, para que a parte financeira da empresa não sofra com tais medidas, é necessário que as estratégias de investimento se enquadrem mais no contexto ecológico.

Mesmo quando cedem às pressões externas para incorporação da variável ambiental, muitas vezes as organizações se limitam a ações parciais e setorizadas que não repercutem positiva e integralmente no desempenho da empresa.

Porém, o grande desafio à implantação de uma gestão responsável é a integração de todas as partes de uma empresa, quando existe uma consciência da necessidade de harmonizar a gestão do empreendimento com o contexto ecológico por meio de uma abordagem sistêmica. De acordo com CALLENBACH *et al.* (1993), o pensamento sistêmico envolve uma mudança de percepção – dos objetos para as relações, das estruturas para os processos e dos elementos de construção para os princípios da organização. O conhecimento sistêmico implica conhecer todos os estágios do processo de produção. Isso significa enxergar as partes da organização integradas em um todo maior.

4. METODOLOGIA

Este artigo foi retirado da monografia apresentada ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração para obtenção do título de Bacharel em Administração.

A pesquisa tem como característica ser um estudo de caso. De acordo com YIN (1994), esse tipo de pesquisa procura investigar um fenômeno contemporâneo num contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e a realidade ainda não estão claros. O estudo de caso consiste em uma análise intensiva, empreendida em uma organização e que busca reunir informações tão numerosas quanto possível, com vistas em aprender a totalidade de uma situação (BRUYNE, 1982)

As variáveis estudadas são do tipo qualitativo, uma vez que se pretendeu descrever e analisar o relacionamento da empresa com o meio ambiente. GODOY (1995) afirma que a pesquisa qualitativa é a mais recomendável aos estudos dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes de pesquisa.

A pesquisa foi realizada na cidade de Braamt, Holanda. O objeto de estudo foi uma propriedade rural atuante na produção de leite e que possui três bangalôs que são alugados para fins de semana, férias e feriados. O trabalho concentrou-se na principal atividade da organização, que é a atividade leiteira. A propriedade é de médio porte (de acordo com a quota de produção e o número de animais) e a mão-de-obra empregada é familiar.

As ferramentas utilizadas para obtenção dos dados foram: a observação participante, a análise dos dados secundários e duas entrevistas utilizando questionários semi-estruturados. A observação participante é definida por MARTINS (1994) como um processo segundo o qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. A observação participante possibilita um maior entendimento das ações e uma visão crítica do objeto de estudo, e pode ser comparada com as informações obtidas no questionário, a fim de se verificar a confiabilidade das informações.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1. A produção de leite na Holanda: impactos ambientais e medidas mitigadoras

Muitas das ações de uma organização se explicam pelas características do contexto no qual ela está inserida. Por isso, é importante compreender as características da atividade leiteira e da preocupação ambiental no local do estudo.

A Holanda produz anualmente 11 bilhões de litros de leite, possuindo um rebanho de 1,5 milhão de animais em 35.000 fazendas. O país é responsável por 23% da produção mundial de leite, dos quais 34% se destinam ao mercado nacional e 66% ao mercado internacional. Do total exportado, 23% se destinam aos países da União Européia.

Por um longo tempo, o objetivo das políticas agrícolas na Holanda era aumentar a produtividade da agricultura, para garantir um justo padrão de vida à comunidade agrícola.

A produtividade agrícola aumentou rapidamente na Holanda desde a Segunda Guerra Mundial, em razão do desenvolvimento tecnológico, que possibilitou uma progressiva utilização de fertilizantes, pesticidas e um aumento da produção. Por outro lado, esse crescimento da produtividade ocasionado pelo desenvolvimento tecnológico gerou efeitos indesejáveis ao meio ambiente, que surgiram em 1970. A principal preocupação do complexo agroindustrial do leite, relativamente a problemas ambientais, era a poluição produzida pelo excesso de aplicações de nutrientes no solo. Segundo BOOTS (1990), relatou-se na Holanda, nessa época, a ocorrência de chuva ácida em virtude da alta emissão de amônia; identificou-se a presença de nitratos na água potável e também a presença de fosfatos nas águas de superfície (*i.e.* rios, lagos e represas).

Todos esses danos ambientais foram causados pelo excesso de fertilização por nitrogênio e fósforo e emissão de amônia proveniente dos excrementos animais. Além disso, aplicações em excesso de fosfato (P₂O₅) e de nitrogênio (N), presentes nos

excrementos dos animais e na fertilização química, causam eutroficação¹ da água.

Além da contaminação direta do solo e da água, a emissão de amônia dos estábulos e o uso de adubos e nutrientes contribuem também para a acidificação da água e do solo. Diante desses problemas, detecta-se que cerca de 50% da emissão de amônia (NH₃) pelos setores da agricultura é proveniente da produção de leite.

Assim, para reduzir esse excesso de nutrientes acumulado no meio ambiente o governo holandês tem priorizado a proteção ao meio ambiente por meio da formulação de leis e regulamentos que garantam uma agricultura competitiva e sustentável, capaz de assegurar a produção de alimentos para a geração atual e futura.

As políticas relativas ao uso de adubos e nutrientes têm sido efetivas na Holanda desde 1984. No que diz respeito ao uso de nutrientes, a primeira restrição foi implementada em 1984. Nessa época, as fazendas produtoras de leite foram proibidas de iniciarem novas atividades, como a produção de aves e porcos, e até mesmo de aumentar o rebanho, o que levou à especialização do setor.

Em 1987, a produção de adubos e minerais (fosfato) provenientes de excrementos animais foi restringida, com base no direito de quotas de produção, e ordenou-se os padrões para a aplicação de adubos. Permitiu-se uma produção total de adubo (fosfato), de todas as fontes animais, de até 125 quilos por hectare. Cada produtor recebeu uma cota de referência baseada no inventário de animais e os padrões para a produção de adubo para cada categoria animal, de acordo com o tamanho da área a ser utilizada.

Se os produtores ultrapassarem o padrão de 125 kg de fosfato por hectare, cobrava-se uma taxa pelo excesso. Esse fundo monetário arrecadado foi utilizado para estimular soluções técnicas para o problema do adubo, tais como níveis mais baixos de minerais no alimento de animal, redistribuição de

adubo das áreas de excesso para áreas de não-excesso, processo industrial do adubo seco e granular e exportação de adubo. Além disso, a aplicação do adubo também foi regulada. Não se permitia aplicação de adubo no solo durante os meses de setembro a janeiro, senão sob prescrição técnica, e todos os depósitos de adubo deveriam ser cobertos, para evitar o contato com o ar.

A Tabela 1 mostra como o nível de emissão de diferentes nutrientes melhorou desde a introdução da política de adubos e nutrientes na Holanda. A emissão de fósforo pelo setor agrícola declinou cerca de 30%, enquanto a emissão de amônia diminuiu 42%. Essa diminuição nos níveis de emissão foi proporcionada pela política de produção de quotas de leite, pelo baixo conteúdo de fósforo nos alimentos animais e pela conscientização dos produtores sobre o uso eficiente de fertilizantes.

Tabela 1: Níveis de emissão de P, N e NH₃ pela agricultura (milhões de kg).

	1985	1990	1995	1996
Emissão de fósforo no solo	87	71	63	60
Emissão de nitrogênio no solo	527	426	509	473
Emissão de amônia	239	220	141	138

Fonte: BOOTS, 1999, p. 36.

Porém, a questão da emissão do nitrogênio não foi totalmente solucionada até 1995. A partir dessa data, um novo plano para o problema dos adubos e nutrientes foi colocado em prática. Criaram-se regulamentações para a aplicação de quantidades efetivas de nitrogênio e fosfato, bem como o método de aplicação, e determinou-se a época do ano para sua realização. As principais metas são reduzir em 70% o nível de emissão de amônia (de 2000 até o ano 2005), tomando como base os níveis de 1980, e diminuir em 50% o uso de pesticidas. Para isso, os estábulos dos animais devem estar de acordo com os requerimentos específicos para diminuição do nível de amônia. Além disso, um novo instrumento chamado *Minas (Mineral registration system/ sistema para registro dos*

¹ Eutroficação é a ocorrência de elevadas quantidades de nutrientes, minerais e orgânicos nas águas dos rios e lagos, tornando escasso o oxigênio e difícil a existência da vida animal.

minerais) foi implementado para controlar os problemas de excesso de adubação.

Desde o começo de 1998 o sistema de registro de minerais tem sido efetivo na Holanda. Os fluxos de nitrogênio e fosfato são registrados e existe um nível fixo para a perda aceitável de nitrogênio e fosfato por hectare. Caso estes se encontrem acima dos níveis aceitáveis, cobra-se uma taxa.

Essa contagem dos minerais pode ser feita por meio de um registro detalhado dos fluxos reais ou pode-se fazer um registro baseado nos padrões legais das quantidades de minerais permitidas pelo governo. No registro detalhado, os fluxos de entrada e saída de minerais são baseados nos dados reais de minerais contidos nos excrementos dos animais, no alimento dos animais, nos fertilizantes químicos e no leite. Quando o registro é baseado nos padrões legais (Tabela 2), são analisados somente os fluxos de entrada e saída dos minerais contidos nos excrementos animais e nos fertilizantes químicos. Dessa forma, os produtores devem manter o nível de mineral em suas propriedades de acordo com as exigências legais; caso contrário, se for constatado mineral em excesso, o proprietário tem de pagar uma multa sobre a quantidade excedente (Tabela 3). A Tabela 2 mostra as quantidades permitidas por lei de nitrogênio e fosfato perdidos no solo e a Tabela 3 relaciona as taxas que o proprietário rural deve pagar pelo mineral excedente em sua propriedade.

Tabela 2: Quantidades de fosfato e nitrogênio permitidas, por hectare, na Holanda, de 1998 até 2008.

	1998	2000	2002	2005	2008
Fosfato/ha	40	35	30	25	20
Nitrogênio/ha (grama)	300	275	250	200	180
Nitrogênio/ha (terras cultiváveis e terras não cultiváveis)	175	150	125	110	100

Fonte: BOOTS, 1999, p. 38.

Tabela 3: Taxas para o mineral em excesso, em florins, por kg de excesso.

	1998/1999	2000/2004	2005
Nitrogênio	1.5	5.00	5.00
Fosfato	10.00	20.00	20.00
Primeiros 10 kg em excesso	2.5	5.00	-
Primeiros 5 kg em excesso	-	-	5.00

Fonte: BOOTS, 1999, p. 39. Câmbio: 1 florim neerlandês = 0,78 reais no Brasil.

Com relação à emissão de amônia, as fazendas com produção intensiva medem-na de acordo com o número de animais e não com a área. Assim, a correção é feita pelo nível de amônia perdido por animal.

Segundo BOOTS (1999), essa nova política distingue as fazendas de produção intensiva das de produção extensiva. As de produção intensiva com mais de 2,5 animais por hectare são obrigadas a manter uma contagem dos fluxos de nitrogênio e fosfato em suas propriedades.

As fazendas de produção extensiva (horticultura ou com menos de 2,5 animais por hectare) não são obrigadas a participar do sistema de registro de mineral. Elas somente devem manter um registro com o número de animais e a medição da área da fazenda. Em 1998 e 1999, a quantidade permitida de fosfato por hectare em áreas de gramado era de 120 kg/ha, e em áreas cultiváveis, 100 kg de fosfato por hectare. Em caso de excesso, a fazenda passava automaticamente a participar do sistema de registro de mineral baseado nos padrões.

Porém, até a consolidação do sistema de registro de minerais, as políticas voltadas para a resolução dos problemas da adubação e do excesso de minerais no solo e na água apresentaram poucos resultados. Nesse período, o que contribuiu para a solução dos problemas ambientais causados pela produção de leite na Holanda foi a criação, em 1984, do sistema de quotas de produção, que limitou a produção de leite no país. Em 1997, as fazendas especializadas tinham, em média, 2,46

animais/ha e a expectativa para 2005 é de que esse número seja reduzido para menos de 2 animais/ha.

Esse sistema limita a quantidade de leite a ser produzida no país e a produção em excesso é cobrada dos produtores. Desde 1992, a taxa foi fixada em 115% sobre o preço do leite. Assim, cada produtor tem um limite de produção, e acima disso ele deve pagar essa taxa, que é chamada de supertaxa, ou jogar fora seu produto e arcar com todos os custos incorridos.

Inicialmente, a transferência de quotas era possível apenas nos casos de transferência de direitos de propriedade ou de posse. Assim, um produtor só poderia transferir a sua cota de produção para outro se vendesse sua propriedade.

Para diminuir a rigidez que tal ação impunha à estrutura de produção, em 1989 os produtores de leite receberam permissão para transferir os direitos de uso das quotas por meio de *leasing* (aluguel).

Apesar dessas transferências serem permitidas, há algumas exigências para que elas possam ser efetuadas. As quotas de produção de leite estão vinculadas à terra e o comprador dos direitos de posse deve comprar ou alugar a terra por, pelo menos, um ano. Além disso, a transferência dos direitos de posse deve ser de no máximo 20.000 kg de leite/ha.

Essa política visa, principalmente, controlar a produção de leite e o rebanho, a fim de diminuir os problemas ambientais decorrentes da produção intensiva de leite nas fazendas. Reduzindo-se a quantidade de leite a ser produzido, reduzem-se o número de animais nas fazendas, a quantidade de alimento, a quantidade de excrementos animais e, por consequência, a emissão de amônia, de fósforo e nitrogênio, e os impactos no meio ambiente.

Outro recurso importante da produção de leite na Holanda e que merece cuidados especiais é a energia. As fazendas produtoras de leite na Holanda utilizam energia fóssil diretamente, como *diesel* e gás (GLP), no aquecimento e eletricidade para a ordenhadeira e refrigeração do leite. As fazendas também utilizam energia fóssil em estágios iniciais da cadeia de produção.

O aumento da produtividade da energia é outra meta do Plano de Política Ambiental Holandês. No ano 2000 esperava-se que a produtividade da energia aumentasse 26%, comparativamente a 1989. As fazendas produtoras de leite pagam uma taxa ambiental pelo uso da energia e o governo monitora o seu uso nas fazendas, a fim de projetar e avaliar sua política de energia e os resultados alcançados.

Segundo BOOTS (1999), com o aumento da consciência sobre os problemas ambientais causados pela agricultura e com o surgimento de novas políticas ambientais, o desempenho da produção leiteira na Holanda tem aumentado significativamente.

5.2. O caso: a internalização da variável ambiental em uma organização rural holandesa

O trabalho foi desenvolvido numa organização rural denominada It Höfke, que é uma propriedade de médio porte, de acordo com o Dutch Ministre of Agriculture, Nature Management and Fisheries. A organização produziu, em 1999, 230.000 litros de leite, com um rebanho de 42 animais, numa área total de 23 hectares.

Os animais são da raça holandesa, criados especialmente para a produção leiteira e selecionados geneticamente. Toda a reprodução dá-se por inseminação artificial, com semens selecionados de animais com alta produtividade e isentos de doenças. A organização é familiar, sendo quatro as pessoas que trabalham na organização: pai, mãe e dois filhos. Não existe mão-de-obra contratada em nenhuma época do ano, e um dos filhos, o pai e a mãe dedicam-se exclusivamente à organização.

O sistema de produção é caracterizado como extensivo, nos padrões holandeses (BOOTS, 1999), isto é, os animais ficam soltos no pasto durante o verão e confinados no estábulo durante o inverno.

A alimentação dos animais e a produção de leite são controladas por um sistema informatizado, que fornece informações relativas à quantidade de mineral e ração ingerida por animal, e à produção de leite no dia, entre outras. Esse sistema funciona com código de barras e cada animal possui uma

coleira com um número que é reconhecido pelo leitor ótico durante sua alimentação no cocho e na ordenhadeira.

Embora a principal atividade desenvolvida na organização seja a produção de leite, a organização está iniciando uma nova atividade voltada para o turismo rural. Há três bangalôs na área da propriedade que são alugados para turistas nos finais de semana.

5.4. O significado da variável ambiental na organização

Das mudanças relativas ao meio ambiente ao longo destes 30 anos de existência da organização, a maioria foi motivada pela legislação e pelas punições previstas.

Há cerca de 35 anos, com a intensificação dos problemas ambientais causados pela emissão de amônia presente nos excrementos e de nitrogênio e fosfato provenientes da fertilização, o governo holandês favoreceu a especialização das fazendas oferecendo subsídios àquelas fazendas que desejassem especializar-se. É o que revelam as informações obtidas nas entrevistas: “antigamente não se produzia leite tão especializado como produzimos hoje. Além de leite, tínhamos porco e horta. Mas, há 25 anos, o governo oferecia subsídios para a especialização das fazendas produtoras de leite e, como o negócio estava indo mal financeiramente, decidimos pela produção de leite somente”. A própria especialização da organização foi realizada graças ao incentivo governamental.

Muitas mudanças tiveram de ser implementadas depois da especialização, para atender às normas do Plano de Política Ambiental Holandês. É importante salientar que essas mudanças, na maioria das vezes, implicam a adoção de tecnologias mais modernas que apresentam preços elevados. Segundo relato da entrevista com o proprietário: “das mudanças importantes que já fizemos acho que a principal está relacionada com as quotas de produção. Internamente, a principal mudança que fizemos foi a construção do novo estábulo, que diminuiu em mais de 40% a emissão de amônia”. A única mudança realizada pela organização e que não foi

exigência governamental foi a adoção do sistema informatizado de controle de alimentação e produção. Tal iniciativa justificou-se pela economia de mão-de-obra: “com este sistema não precisamos contratar mão-de-obra. Conseguimos levar a atividade sozinhos. Economizamos uma quantia considerável com esta medida”.

Pode-se dizer que foi nesse período, há cerca de 25 anos, que se iniciou a incorporação da variável ambiental na organização, sendo concebida não apenas como fonte de matérias-primas, mas como um importante elemento na redução de custos, na melhoria da qualidade de vida e na melhoria da produção. Porém, observa-se que nenhuma das mudanças surgiu efetivamente de uma conscientização dos empresários sobre a importância de preservar ou racionalizar os recursos naturais. Na verdade, elas ocorreram atendendo à exigência de adequação imposta pelo governo, que utilizou como instrumento de convencimento e mudança os incentivos e punições financeiras.

Assim, como afirma BARBIERI (1998), um dos grupos de fatores que levam uma organização a adotar práticas ambientais é o das regulamentações existentes. Quando se cria um padrão “ambientalmente favorável” condicionam-se os comportamentos da sociedade, mas não necessariamente a existência de uma atitude consciente. Assim, todo o conjunto de normas e de aparatos tecnológicos bem desenvolvidos pode estimular determinados comportamentos que não refletem a conscientização das pessoas sobre a importância do meio ambiente, como é o caso desta organização.

Atualmente, a organização cumpre as normas ambientais. Existe uma única exigência que ainda não foi implementada, em razão da falta de capital, de acordo com o exposto pelo entrevistado: “improvisamos um canal do lado do cocho de aditivos², onde o animal vai comer, para que o excremento escorra. Nesse local amontoava-se uma grande quantidade de excrementos, impedindo que o animal chegasse até o cocho. Daí, toda vez

² O entrevistado utilizava a palavra *addictives* para referir-se à ração, milho, soja e minerais.

tínhamos que ir lá para raspar esse excremento e depositá-lo no local certo. Com esse canal que construímos, o excremento escorre e não impede a passagem do animal. Só que o excremento é jogado diretamente no solo e isso não é permitido. Mas essa foi a maneira que encontramos para possibilitar que o animal continue se alimentando. A fiscalização esteve lá e nos pediu para implementar um outro sistema. Ainda não o fizemos e se não o implementarmos rápido teremos que pagar por isso. Tem certas modificações que sabemos que devem ser feitas, mas os altos custos fazem com que demore mais tempo para serem implementadas”.

Mais uma vez nota-se que a variável ambiental foi incorporada no processo produtivo em virtude das exigências e multas, mas que a organização ainda não incorporou a variável ambiental em sua estratégia. Essa incorporação é resultado de medidas e ações que foram implementadas e desenvolvidas na organização, de acordo com as mudanças no ambiente externo. Observa-se, por exemplo, que não existem planos ou idéias de introduzir outros tipos de mudança e melhoramento na organização sob o ponto de vista ambiental. Não se observa uma visão mais abrangente e de longo prazo que contemple o aspecto ambiental e, apesar de haver uma certa compreensão por parte dos empresários da importância do meio ambiente, este não é um fator que está diretamente presente nos planos da organização. Acaba sendo incorporado em razão das exigências legais, mas não livremente do ponto de vista administrativo.

Mas, para que a parte financeira da empresa não sofra com a legislação e a exigência de adoção de novas tecnologias em prol do meio ambiente, é necessário que as estratégias de investimento também se enquadrem no contexto ecológico.

A saúde financeira da organização é outro fator que influencia na implementação de práticas ambientalmente corretas e, conseqüentemente, na internalização da variável ambiental. Em virtude do alto custo dos equipamentos e instalações exigidos, é necessária uma reserva de capital para a realização de investimentos, ou seja, seria essencial a existência de um planejamento estratégico para que a empresa preveja cenários e se prepare para as mudanças.

A questão social é outro aspecto importante, presente na percepção dos empresários, para a conservação do meio ambiente, principalmente no que diz respeito à melhoria da qualidade de vida da população. Idealiza-se uma atividade que seja rentável, mas que também ofereça vantagens à população. Segundo o proprietário: “somos uma organização familiar e não queremos ser uma indústria. Gostamos da agricultura, especialmente de produzir leite, mas não queremos ser uma megaindústria produtora de leite, pois nos preocupamos não só com o nosso estilo de vida mas também com o bem-estar de nossos vizinhos, amigos e da sociedade como um todo”.

No que diz respeito à conscientização dos proprietários sobre os problemas ambientais causados pelo processo de produção, nota-se que existe uma preocupação com a qualidade de vida e bem-estar da população. Porém, essa preocupação surge após os resultados das medidas de preservação e conservação ambiental implementadas, ou seja, a conscientização sobre os problemas depende de resultados que são alcançados após a adoção das exigências legais, como revela o depoimento do proprietário: “quando vemos os resultados, tais como a diminuição de emissões e resíduos, o meio ambiente limpo e preservado, a população com saúde, sem problemas de estresse e sem serem agredidas pela poluição, nos conscientizamos da importância da ação”.

A organização hoje atua no turismo rural, alugando bangalôs, organizando caminhadas e passeios de bicicleta, quando promovem os produtos das fazendas vizinhas e de amigos. Por enquanto, essa atividade ainda não é muito explorada, mas daqui a alguns anos o objetivo é intensificar o turismo rural e ter os animais para demonstração de atividade. Segundo o proprietário: “adoramos os animais e temos vontade de continuar com a produção porque isso foi passado de pai para filho. Mas, se o retorno não está sendo satisfatório, temos que arrumar outras atividades que nos assegurem maiores rendas, e optamos pelo turismo rural, por ser uma atividade em destaque na Holanda que possibilita maiores retornos já que não existe tanta regulamentação. Podemos promover o produto de nossos amigos e trabalharmos juntos, e

ainda assim podemos continuar com alguns animais”. Pode-se concluir que a mudança de atividade na organização é resultado das dificuldades financeiras enfrentadas pela produção de leite, e das pressões do governo que vêm ocorrendo em todo o país.

Nota-se que houve uma diminuição de cerca de 15,65% no número de animais na Holanda, de 1990 até 1997, uma diminuição de 12,11% na produção total de leite, de 1990 a 1996, e um decréscimo de 22,81% no número de fazendas produtoras de leite, de 1990 a 1996. A maioria dessas fazendas tem migrado para outras atividades ou transferido suas instalações para outros países europeus e países menos desenvolvidos da América Latina e da África, onde encontram mão-de-obra e terras baratas, se comparadas com a Holanda.

Dessa forma, a legislação existente e as multas decorrentes da desobediência às normas são, indiretamente, as ferramentas principais para a internalização da variável ambiental, uma vez que a ação não é espontânea por parte da organização. Normalmente, as exigências legais demoram para ser implementadas, em razão dos custos. Segundo o entrevistado: “algumas vezes não cumprimos as exigências legais, não porque achamos que tal ação não irá surtir efeito ou por não concordarmos, mas pelo alto custo que isso implica. O que fazemos é postergar, pois sabemos que não será possível continuar fazendo por muito tempo alguma coisa que não é permitida e que está nos prejudicando”. Essa afirmação também evidencia que a saúde financeira da organização é fator importante na análise. Pode-se concluir que primeiro vem a exigência legal de modificações para diminuir o impacto ambiental e, depois, com os resultados (diminuição de emissões e resíduos, meio ambiente limpo e preservado e população com saúde) surge a conscientização sobre a importância da adoção das práticas ecologicamente sustentáveis. Porém, tais melhorias, por si sós, talvez não promovessem uma mudança em prol de um comportamento ecologicamente correto.

A questão social pode estar relacionada ao estilo de vida do país que valoriza o bem-estar e a qualidade de vida. A saúde financeira está intimamente relacionada à política de preços para o

leite no país, que é fixada pelo governo, e principalmente à legislação ambiental, que controla a produção e, conseqüentemente, limita aumentos de receitas em razão da produção prevista pelo programa de quotas, exige adoção de alta tecnologia para controle de poluição e aplica multas no caso de não-cumprimento das exigências.

Porém, em todos os casos, direta ou indiretamente, a legislação e as multas são os principais influenciadores na mudança de comportamento da organização. Mesmo adotando as exigências legais, o comportamento da organização pode ser definido como reativo, segundo MAIMON (1996), no que se refere à variável ambiental, uma vez que ela primeiro polui, e geralmente tem que pagar multas por isso, e só depois adota as medidas necessárias para sanar ou evitar novos problemas. Essa atitude reativa é determinada principalmente pela falta de capital necessário para a implementação de mudanças em tempo hábil, pois o custo dos equipamentos e instalações exigidas é alto.

Cabe salientar que hoje a organização observa o nível de emissões permitido em razão da aplicação das multas no passado e da exigência de utilização de novas tecnologias.

Na tentativa de classificar a organização estudada nas categorias apontadas por MAIMON (1996), poder-se-ia dizer que ela possui elementos de uma organização responsável, uma vez que seu discurso se transforma em prática, sobretudo no que tange ao nível de emissões e resíduos e à utilização de práticas ambientalmente favoráveis. Porém, encontram-se também nela elementos característicos de uma organização seguidora, pois suas ações sobre o meio ambiente derivam exclusivamente da pressão exercida pela legislação através de instrumentos econômicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades humanas têm provocado danos irreversíveis ao meio ambiente, causando tanto o esgotamento dos recursos naturais como a degradação da qualidade de vida das populações. Assim, cada vez mais as empresas estão tendo de

se adaptar a essas mudanças e adotar comportamentos ambientalmente favoráveis para se manterem no mercado.

Dessa forma, é preciso uma conscientização sobre os problemas ambientais e a implementação de medidas que contribuam para o desenvolvimento sustentável, a fim de que se alcancem relacionamentos ecologicamente equilibrados, socialmente justos e economicamente viáveis entre as atividades humanas e o meio ambiente.

Nesta pesquisa foi possível identificar que, mesmo num país como a Holanda, de pequena superfície e com sérios problemas de escassez de recursos naturais, o comportamento ambiental é resultado da existência de um conjunto de normas governamentais. Assim, conclui-se que a incorporação das práticas ambientalmente corretas na organização foi motivada por elementos externos – no caso, os instrumentos de incentivo e as punições financeiras – e não pela existência de uma consciência ambiental, no momento em que as mudanças se iniciaram. De fato, acredita-se que a compreensão da importância do meio ambiente e da adoção de práticas menos impactantes acontece à medida que se observam melhorias na qualidade de vida como decorrência das mudanças e ações impostas pelo governo. As ações ambientalmente corretas acabam tornando-se parte da cultura empresarial local e uma condição de sobrevivência no mercado; portanto, adquirem um grande valor para os empresários.

Observou-se que nesta organização existe uma compreensão e preocupação com os problemas ambientais e que os impactos sobre o meio ambiente não apresentam níveis tão elevados. Porém, o principal motivador das transformações organizacionais que objetivam uma redução dos prejuízos causados ao meio ambiente, foi a intervenção do governo e não a conscientização dos proprietários. As medidas adotadas, relacionadas à forma de produção, utilização de tecnologias limpas e infra-estrutura, e os controles realizados são conseqüências da existência de legislação, fiscalização e punição dos problemas ambientais causados durante o processo.

No que tange ao uso de “tecnologias limpas” no processo de produção, cabe salientar que tais tecnologias apresentam alto custo de aquisição, o que acarreta problemas financeiros à organização, uma vez que não existe nenhuma reserva de capital destinada a investimentos. A elaboração de um planejamento estratégico capaz de incorporar a variável ambiental, incluindo a criação de reservas de capital para ecoinvestimentos, seria uma ferramenta positiva da administração da organização no sentido de prepará-la para as mudanças do ambiente. Porém, o fato de a organização estar sempre respondendo às exigências legais em momentos muitas vezes inesperados (“apagando incêndios”) torna ainda mais difícil a elaboração de tal planejamento ou a criação de um fundo para investimentos ecológicos.

A preocupação dos proprietários com o bem-estar e a qualidade de vida de toda a sociedade também é um ponto importante para a conservação e preservação do meio ambiente. Porém, somente com discurso, sem ações efetivas, tal preocupação não surte efeito no meio ambiente. Se não existisse todo o aparato legal, talvez essas preocupações por si sós não promovessem mudanças em prol de um comportamento ecologicamente correto.

Assim, o comportamento reativo da organização, que primeiro polui para depois despoluir, pode ser explicado pela falta de capital necessário para implementação de mudanças em tempo hábil, pois o custo dos equipamentos e instalações exigidas é alto.

Pode-se dizer que com o nível de emissões, resíduos, e práticas ambientalmente favoráveis, a organização não acarreta sérios problemas ao meio ambiente, e que as atividades “ecologicamente corretas” que desenvolve são preponderantemente influenciadas pela legislação existente por meio de incentivos e sanções financeiras, e pela existência de um aparato tecnológico condizente com as exigências ambientais do país.

7. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, J. de L. e ARAÚJO, J. F. de.
Administração dos recursos naturais:

- considerações críticas sobre a manutenção da sustentabilidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19º, *Anais*. São Paulo: ANPAD, 1995, p. 5-14.
- ALMEIDA, J.R. et al. *Planejamento Ambiental: caminho para a participação popular e gestão ambiental para nosso futuro comum, uma necessidade, um desafio*. Rio de Janeiro: Biblioteca Estácio de Sá, 1993. 154p.
- BARBIERI, J.C. Competitividade internacional e normalização ambiental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.32, n.1, p. 57-71, jan/fev 1998.
- BERENTSEN, P.B.M. *Economic-environmental modelling of Dutch dairy farms incorporating technical and institutional change*. Wageningen: Bedrijf Ponsen en Looijen BV, 1999. p. 1-15.
- BOOTS, M. *Micro-economic analysis of alternative policies for Dutch dairy farming*. Wageningen: Bedrijf Ponsen en Looijen BV, 1999. p. 1-42.
- BRUYNE, P. de, HERMAN, J. e SCHOTHEETE, M. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CALLENBACH, E., CAPRA, F., GOLDMAN, L., LUTS, R. e MARBURG, S. *Gerenciamento Ecológico: Ecomanagement. Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis*. São Paulo: Cultrix, 1993. 203 p.
- CORSON, W.H. *Manual Global de Ecologia: o que você pode fazer a respeito da crise do meio ambiente*. São Paulo: Augustus, 1993. 413 p.
- ELLIOT, J.A. *An introduction to sustainable development*. Great Britain: Biddles Ltd, 1999. 215p.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun 1995.
- GUIMARÃES, R.P. Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas. In: BECKER, B. K. (org.) *A geografia política do desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997. p. 13-44.
- MAIMON, D. *Passaporte Verde*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1996. 111p.
- MARTINS, G. de A. *Manual para a elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- NAVES, F.L. Gestão Ambiental. In.: PAULA, M. das G., NAVES, F.L. (orgs.). *Introdução ao estudo de Gestão e manejo ambiental*. Lavras: FAEPE, 1999. p. 115-144.
- PROBLEMAS AMBIENTAIS. 1999. Disponível na internet: <http://www.terraviva.pt/copacabana/> Acesso em: 04 out. 2000.
- REINHARD, S. *Econometric analysis of economic and environmental efficiency of Dutch dairy farms*. Wageningen: Wageningen Agricultural University, 1999. p. 1-38.
- SILVA, J. A. *Direito ambiental constitucional*. 2.ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1995. 243p.
- VIEIRA, P.F. e WEBER, J.(orgs.). *Gestão de Recursos Naturais Renováveis e Desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental*. São Paulo: Cortez Editora, 1997. 500p.
- THE WORLD Commission on Environmental and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. 2. ed. London: Sage Publications, 1994.