

A ação dos *stakeholders* e as tendências às práticas isomórficas em organizações do setor minero-siderúrgico: “seja um bom vizinho e sente comigo na calçada”

Autoria: Clarkson Machado Diniz, Gelson Silva Junquillo, Alexandre de Pádua Carrieri

Resumo

O presente artigo baseia-se na visão da Teoria Institucional de que no início do ciclo de vida de um campo organizacional, as empresas têm variadas formas e estruturas. À medida, porém, que o campo vai-se estruturando, a tendência gerada é por uma forte homogeneização. As mudanças nas organizações passam a ser cada vez menos dirigidas para busca da eficiência técnica pura e simples, e cada vez mais para o atendimento às exigências do campo organizacional. O ambiente institucional requer da organização o atendimento de seus anseios de caráter social e cultural, gerando, por parte do ambiente, legitimação quanto a essa organização. Diversos autores têm utilizado a teoria institucional na análise de vários fenômenos, dentre eles Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), Pacheco (2002), Cruz e Almeida (2002), Vasconcelos (2001), Rosseto e Rosseto (2000), Machado-da-Silva e Alperstedt (1995), Machado-da-Silva e Fonseca (1996), Machado-da-Silva e Fernandes (1997). Essa pesquisa aborda a tendência ao isomorfismo resultante do processo de institucionalização da gestão ambiental no campo organizacional minero-siderúrgico no Espírito Santo, enfocando a ação dos stakeholders nesse processo.

Introdução

A teoria institucional tem servido de base para estudos em diversas áreas, tendo em vista a importância dessa abordagem. Esse artigo é fruto de uma pesquisa de dissertação que tem como propósito responder à pergunta: As ações adotadas na construção dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em duas organizações do complexo minero-siderúrgico do Espírito Santo podem ser consideradas similares em um movimento de longo prazo, caracterizando uma tendência ao isomorfismo organizacional? Nesse trabalho, o isomorfismo e a construção de influências pelos principais *stakeholders* foi observado na construção dos SGA em uma mineradora e em uma siderúrgica. Com a crescente importância social do tema ambiental, as organizações foram levadas a encarar os impactos ambientais de suas atividades, de maneira que suas atitudes de gestão ambiental modificaram-se ao longo do tempo. A pesquisa se propôs a descrever o campo organizacional, seu amadurecimento, a ação dos *stakeholders*, com o propósito de identificar uma tendência ao isomorfismo institucional nas práticas de gestão ambiental dessas organizações. Campos organizacionais fortemente estruturados, portanto, são contextos que induzem a uma homogeneização das organizações em suas estruturas, suas práticas, suas culturas, e até seus produtos. DiMaggio e Powell (1991) denominaram essa tendência à homogeneização de isomorfismo, e afirmaram ser fruto de demandas de atores do campo organizacional sobre a organização.

Considerações Teóricas

Idéias centrais da Teoria Institucional – A Teoria Institucional, base teórica sobre a qual essa pesquisa se desenvolveu, privilegia os processos cognitivos e simbólicos, fazendo parte da corrente simbólico-interpretativa (HATCH, 1997). Os estímulos ambientais são processados pelo sistema cognitivo das organizações, que respondem de acordo com sua percepção do que lhe é requerido. Meyer e Rowan (1991) ressaltam o uso da estrutura formal das organizações para propósitos simbólicos. Em sua visão, conceitos institucionalizados na sociedade levam à incorporação de práticas pelas organizações, independente de sua eficácia. Essa abordagem ressalta que, além da conhecida demanda por bens e serviços, foi observada a existência de uma demanda ambiental por itens sociais e culturais, exigindo determinado tipo

de organizações para desempenhar esses papéis específicos na sociedade e revestir-se de certos significados.

Philip Selznick (1996), considerado o pai da Teoria Institucional, frisou a diferença entre organização e instituição. Para ele há uma grande distinção entre o processo racional de administração, voltado para o alcance de objetivos e guiado para a eficiência, e o processo de institucionalização, que é repleto de significação, adaptativo e reativo. Mais do que ser importantes pelos bens ou serviços que produzem, as instituições têm significado para os atores que atende, que passam a identificar-se e a depender delas. Instituições são providas de valores sociais, e Meyer e Rowan (1991) afirmam que o contexto institucional é a marca da formação social atual, moldando as estruturas organizacionais. Dessa forma, a organização é pressionada pelas diversas demandas institucionais, criando em suas estruturas modelos que a levem a incorporar novas práticas e procedimentos que sinalizem na direção de atendimento dessas demandas. Organizações que assim procedem, tendem a aumentar sua legitimidade e perspectivas de sobrevivência, independente da real eficiência operacional das práticas e procedimentos adotados. Se a estrutura burocrática era resultado da racionalidade que buscava eficiência operativa, Powell e DiMaggio (1991) argumentam que, mesmo reconhecendo que a organização burocrática ainda pode ser definida como a forma organizacional mais comum, mudanças estruturais nas organizações nem sempre parecem dirigidas pela competição ou pela necessidade de eficiência. Além disso, a mudança organizacional se dá como resultado de processos que tornam as organizações mais similares sem necessariamente fazê-las mais eficientes.

No longo prazo, existe uma tendência em organizações que atuam em um mesmo campo organizacional, de adotarem ações ou estruturas semelhantes como resposta a pressões, num movimento batizado por DiMaggio e Powell (1991) de isomorfismo, ou seja, a tendência a que as organizações ajam de forma semelhante. Os autores definem campo organizacional como o conjunto de atores sociais – fornecedores, agências reguladoras, concorrentes, clientes, dentre outros, que definem um “espaço” de atuação da, e sobre a organização. Se até determinada época, numa visão clássica da organização como sistema fechado, somente proprietários e acionistas eram considerados (*shareholders*), a visão contemporânea passou a considerar os *stakeholders* e suas necessidades, opiniões e demandas. Assim sendo, a ação desses *stakeholders*, ou públicos de influência, faz com que determinadas práticas sejam percebidas como capazes de atender a conceitos institucionalizados no campo organizacional, levando as várias organizações desse campo a tomarem caminhos, a adotar estruturas, a agirem de forma similar sob as mesmas pressões (ALMEIDA, 2002). O conceito que melhor descreve essa tendência à homogeneização é o de **isomorfismo**, ou seja, o processo de constrangimento de uma unidade em uma população a assemelhar-se, em estrutura e/ou ação, a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Esse processo se dá através de modificações nas características da ação da organização, que a conduzam a se compatibilizar com as outras organizações.

Powell e DiMaggio (1991) observaram três tipos de mecanismos que levam ao isomorfismo institucional. O primeiro tipo de pressão origina-se da influência política e da busca por legitimação, e foi por eles caracterizado de **isomorfismo coercitivo**. Quando as pressões são resultados de expectativas culturais, como a profissionalização dos membros da organização, chamaram de **isomorfismo normativo**. Quando entra em ação o desejo de parecer com outras organizações que sejam percebidas como casos de sucesso, eles denominaram de **isomorfismo mimético**. Essas pressões nem sempre se apresentam de forma clara e podem acontecer simultaneamente. As pressões institucionais isomórficas são indicativas da limitação da capacidade da ação racional dos atores organizacionais em tornarem as organizações mais eficientes. A inovação deixa de resultar apenas de escolhas

profissionais competentes, tecnicamente coerentes, e passa a considerar as imposições ambientais sobre a organização.

O **isomorfismo coercitivo** surge da pressão de expectativas que o campo organizacional tem sobre o papel social a ser exercido pela organização, estando ligado à influência política e à questão da legitimação. Nas palavras de DiMaggio e Powell (1991, p. 67, tradução nossa), “é resultado de pressões formais e informais exercidas sobre a organização pelas outras de quem ela é dependente e por expectativas culturais, dentre as quais, sua função social”. As pressões podem ter caráter de força, de persuasão ou de convite para fazer parte de uma “conspiração”. As organizações são crescentemente direcionadas para, homogeneamente, adotarem rituais de conformidade com as exigências da arena legal e governamental. Coerção também aparece na forma de imposição de padrões de qualidade, ou de determinado tipo de procedimento por parte de uma corporação de quem a empresa seja fornecedora. Quanto mais dependente uma organização fica de uma outra, mais ela tende a tornar-se parecida com esta. Logo, a dependência é um dos grandes fatores que levam à mudança isomórfica. Os poderes de coerção do mercado, da população de entorno das indústrias, das legislações, dentre outros, são diretamente proporcionais à dependência que a empresa tenha desses atores. O **isomorfismo mimético** surge em face das incertezas ambientais e a organização passa a se modelar por outras que lhe pareçam casos de sucesso. A imitação é vista como uma solução de baixo custo diante de questões por vezes complexas e com opções de ação pouco clarificadas. As organizações utilizam-se da imitação de determinadas estruturas de empresas que acreditam terem maior legitimidade ou sucesso e, o fato de estruturas serem comumente copiadas, deve-se mais a processos miméticos do que a uma escolha verdadeiramente racional de um modelo de eficiência comprovada. O isomorfismo mimético manifesta-se fortemente nas situações onde a organização não tem domínio significativo das tecnologias-chave para seu desenvolvimento, tendendo a importar práticas e regras institucionalizadas, o que contribuirá para mudanças no sentido de homogeneização do campo organizacional. **Isomorfismo normativo** refere-se a pressões resultantes da homogênea profissionalização dos atores organizacionais. Como profissionalização pode-se entender os esforços de uma categoria de trabalhadores para definir os métodos e modelos de trabalho e estabelecer um padrão de legitimação das suas atividades. Apesar de que os vários profissionais que atuam em uma organização agem diferentemente entre si, os de uma mesma categoria, mesmo em organizações diferentes, tendem a desempenhar o seu papel profissional de maneira similar aos seus pares.

Scott (1995) definiu instituições como sendo atividades e estruturas cognitivas, normativas e reguladoras que provêem estabilidade e significação ao comportamento social. As instituições têm vários balizadores – culturas, estruturas e rotinas – que operam em muitos níveis. Ao assumir-se a perspectiva institucional, enfatiza-se a importância de aspectos psicológicos, sociais e políticos no estudo de fenômenos sociais e especialmente de organizações. O neo-institucionalismo privilegia os processos cognitivos e os simbolismos. Os estímulos ambientais são processados pelo sistema cognitivo das organizações que respondem de acordo com sua percepção do que lhe é requerido. Meyer e Rowan (1991) propõem que as estruturas organizacionais podem se revestir de significação compartilhada socialmente, tendo a finalidade de alcançar, dos públicos interno e externo, uma visibilidade positiva. Portanto, não só a influência direta dos fatores de produção são determinantes da estrutura e ação da empresa, mas também, mudanças no ambiente externo como legislações e o conjunto das normas sociais que permeiam a organização (TOLBERT E ZUCKER, 1998).

A instituição é o resultado final de um processo de institucionalização, ou seja, uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores. Esse processo foi narrado por Tolbert e Zucker (1999), a partir das idéias de Berger e Luckmann (1967) como composto por algumas etapas. Primeiramente um ator ou grupo de atores passa a adotar

habitualmente comportamentos desenvolvidos empiricamente para a resolução de problemas, no que foi chamado de etapa da habitualização. A **habitualização** surge da necessidade de responder a problemas organizacionais específicos, suscitando novos direcionamentos da estrutura. Essa seria uma fase de pré-institucionalização. A criação de novas estruturas se dá individualmente em cada organização. A escolha de uma dada inovação como solução de um problema específico, pode levar em conta soluções e ações adotadas por outros atores, num processo de imitação, muito embora ainda não haja um consenso social sobre a efetividade da inovação como resposta ao(s) problema(s). Quanto a essa escolha das soluções, Shrivastava (1994) ressalta que o gerente tem uma percepção seletiva dos problemas ambientais, influenciado por seu viés particular e limites cognitivos. Ele ordena seletivamente e constrói a sua percepção a partir do grande conjunto de experiências vividas e informações recebidas através de um limitado mapa cognitivo, formando consenso sobre quais as influências do ambiente trarão consequências sobre a organização, ordenando as pressões ambientais, oportunidades e ameaças, levando-os a agir em resposta ao que, na sua percepção, está socialmente definido como prioridade.

Quando as estruturas atingem um certo grau de disseminação, podem ser chamadas de semi-institucionalizadas, é a etapa da **objetificação**. A sua difusão passa da simples imitação para ganhar caráter mais normativo, com alguma teorização, e surge uma tendência à padronização na forma de sua aplicação nas diversas organizações. Muito embora a longevidade da estrutura ainda não possa ser assegurada, ela já está investida da qualidade de moda ou mania. Até o estágio de completa institucionalização, a inovação será constante e intensamente monitorada quanto a sua eficácia para a solução das questões da própria organização e também de outras. A completa institucionalização se dá com a **sedimentação**, resultante da continuidade da aplicação da estrutura e sua sobrevivência “pelas várias gerações de membros da organização” (TOLBERT E ZUCKER, 1998, p.209). Alguns fatores afetam positiva e outros negativamente a difusão e a permanência a longo prazo da estrutura no processo da sedimentação.

Gestão ambiental e ação dos stakeholders: tendência ao isomorfismo institucional -

Na questão da gestão ambiental, o processo de amadurecimento da necessidade de gestão ambiental fica bem claramente caracterizado. No princípio, a necessidade de práticas efetivas de gestão ambiental foi largamente ignorada. Mesmo com o surgimento de problemas, apenas na década de 1960 algumas ações mais sérias começaram a ser tomadas mundialmente, em especial nos países mais industrializados, onde a questão ambiental já estava em adiantado processo de institucionalização. Com o passar do tempo, mais e mais medidas foram sendo tomadas e a gestão ambiental foi-se tornando um assunto que perpassava todo o mundo organizacional, transcendendo as indústrias tradicionais e sendo objeto de ação e estruturação nas mais diversas atividades econômicas. Como o elenco de problemas com os quais elas lidavam era basicamente o mesmo, ao longo do tempo muitas dessas práticas passaram a ser comuns dentro dos campos organizacionais.

Em relação à gestão ambiental, Maimon (1996) indica que vários fatores podem ser apontados como fontes de pressão sobre as organizações: as pressões dos órgãos de regulação e da comunidade local, a origem do capital (nacional/privado, multinacional ou público) e o índice de interação da empresa com o mercado internacional. Esses atores moldam valores e conceitos, dando à organização uma “visão mais ou menos partilhada do que as organizações deveriam parecer e de como deveriam se comportar” (HATCH, 1997, p. 85), na busca por legitimação por parte do ambiente.

Peruzzo (1999, p. 3) afirma que a presença de uma organização numa comunidade, cidade ou país “não pode se limitar a apenas oferecer produtos, serviços, ou um determinado número de empregos, gozando de benefícios fiscais, consumindo matéria prima, energia, força de trabalho e/ou poluindo o ar e as águas”. Ao contrário, para poder sobreviver e tornar-

se competitiva, exige-se dela a adoção de um comportamento que aponta na direção de um compromisso, que vai além de vender seus produtos, devendo gerar sua relação com os atores do campo organizacional, produzir e promover sua legitimidade institucional, com o objetivo de reforçar sua marca e conseguir sua sobrevivência. Para tanto, a ação da empresa deve focar os *Stakeholders* e sua capacidade de influência sobre ela. Assim, segundo a visão de Machado e Lage (2002), a imagem institucional das empresas é por elas trabalhada através de projetos ambientais e sociais que consigam melhorar as condições sócio-econômicas das comunidades onde estão inseridas.

O imaginário social (CASTORIADIS, 1982) acerca de um fato, como a gestão ambiental das empresas, ou a gravidade dos impactos por elas causados, é construído à partir de um conjunto de dados que, numa época, são enfatizados pela sociedade como parâmetros importantes de julgamento e de comportamento desta em relação àqueles. Essa construção de imagem, ou a maneira de as organizações verem ou viverem o tema ambiental e os impactos causados são mediados pelos diversos *stakeholders*, estando dependente de variáveis como percepção social, tempo, poder relativo de cada *stakeholder*, dentre outros. Assim, recorrendo a uma revisão de vários autores (COLBY, 1990; MAIMON, 1996; DONAIRE, 1999; SHRIVASTAVA, 1994; FINEMAN, 1997), as pressões mais comumente citadas são oriundas dos Órgãos de Regulação, da população, das ONGs, da legislação dos países de origem e da inserção no mercado internacional. Cada um desses tem uma ação e um poder de pressão diferente sobre a organização.

A pressão dos Órgãos de Regulação sobre as organizações é mediada pelas legislações, com exigências de Relatórios de Impacto Ambiental (RIMA), do cumprimento de condicionantes de licenciamento, sendo que o desenvolvimento das ações ambientais nas organizações, assim como do poder de pressão dos órgãos de regulação, teve sua evolução pautada pela consolidação da legislação ambiental no país (DONAIRE, 1999).

A população é outra das grandes fontes de pressão sobre as organizações. Um parâmetro de avaliação da sensibilização da sociedade civil está relacionado com o que Maimon (1996) chama de preferência social pelo meio ambiente, proposto como uma medida de quanto incômodo a sociedade está disposta a suportar em troca das contrapartidas – empregos, impostos, renda - oferecidas pelas organizações que causam impactos ambientais. A política ambiental de um país, definida em grande parte por sua legislação, segundo a autora, é função dessa preferência, somada à disponibilidade de recursos técnicos, financeiros e humanos. Alguns fatores influenciam nessa preferência: crenças, ideologias, culturas, conflitos de interesses entre atores sociais como setores público e privado, a sociedade civil e as ONGs. Além disso, será também criticamente influenciada pela ocorrência de desastres ecológicos, pelo grau de devastação ambiental e pelo tipo de abordagem que os meios de comunicação e os formadores de opinião conferem aos temas ligados ao meio ambiente.

Um dos grandes “incentivos” para a mudança do comportamento ambiental de muitas empresas no Brasil, é a cada vez mais freqüente exigência da certificação ambiental por parte do mercado. Como grande parte das exportações brasileiras é destinadas aos países “desenvolvidos”, houve um grande “surto de sensibilização” das nossas empresas exportadoras, especialmente em relação ao atendimento das normas ambientais dos países para onde seus produtos são exportados (MAIMON, 1996).

Não se pode pensar na certificação como uma ação isolada e pontual, mas sim como um processo que vai desde a conscientização da necessidade da gestão ambiental, até a manutenção da competitividade visando a permanência no mercado, utilizando normas técnicas e disseminando o conceito por todos os setores da empresa em seus aspectos operacionais internos e de interação com a sociedade e o ambiente. Assim, o sucesso da gestão ambiental está diretamente ligada à gestão global da organização. A certificação

confere à imagem da empresa uma credibilidade *a priori*, servindo de diferencial inequívoco no ambiente de negócios.

A ISO 14001 normaliza a implantação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA em uma empresa, independente do ramo de atividades. Segundo Maimon (1999), apesar de voluntária, a adesão à norma é condicionada à sua exigência por vários tipos de atores, dos quais se destacam: Clientes, Matriz da Companhia, Órgãos e Agências de Financiamento, Seguradoras, Licitações, Ambiente Interno da Empresa, Legislações. Cada vez mais, portanto, a expressão Norma de Adoção Voluntária perde valor, tal o número de pressões diretas e indiretas que cercam a empresa, e a impellem a aderir “voluntariamente” à norma e implantar o SGA.

Se o isomorfismo surge de tentativas de adequação das organizações aos parâmetros percebidos como importantes para o ambiente externo, a capacidade de cada um desses *stakeholders* de ser “percebido” como importante levará à adoção de práticas e estruturas pelas organizações, direcionadas ao atendimento de suas solicitações.

Procedimentos Metodológicos

Tipo de pesquisa - A pesquisa deu-se por meio do estudo em duas organizações do complexo minero-siderúrgico instaladas no Estado do Espírito Santo, a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) e a Samarco, enfocando as áreas de gestão ambiental e setores afins. A escolha da metodologia utilizada considerou que o estudo de práticas de gestão ambiental exige o conhecimento do que se pratica no mercado e do que é realizado nas organizações e que a noção do que são práticas de gestão ambiental requer a visão de vários atores envolvidos no processo, suas opiniões e demandas. Além disso, tendo em vista a amplitude do tema e suas implicações, aspectos subjetivos deveriam ser considerados, como motivações, clima e questões políticas. Apesar de ser eminentemente descritiva, a análise dos fatos, depoimentos e documentos, incorpora um esforço interpretativo por parte do pesquisador. Logo, o enfoque qualitativo mostrou-se o mais adequado, pois, no dizer de Godoy (1995), não procura medir ou enumerar os eventos estudados, e os focos de interesse vão-se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Seguindo a abordagem qualitativa, o modelo de estudo de casos pareceu ser o mais apropriado às pretensões do trabalho, por se desenvolver em duas organizações distintas como fontes principais da pesquisa, e pretender estabelecer comparações.

Os dados foram coletados primordialmente por meio de entrevistas do tipo semi-estruturada, utilizando-se um roteiro como elemento de apoio, tendo em vista a multiplicidade de percepções e caminhos que a entrevista poderia tomar, e como forma de dar maior flexibilidade ao tratamento das questões. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos depoentes. Utilizou-se também de pesquisa documental para complementar as entrevistas realizadas. O exame de materiais de natureza diversa, como documentos, que podem ser repetidamente examinados, permite a busca por novas interpretações, necessárias considerando-se o amadurecimento da pesquisa.

Recorrendo à taxonomia proposta por Vergara (2000), pode-se classificá-la quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, visto que pretende descrever as práticas de gestão ambiental em duas empresas, visando a identificação de isomorfismo. Não busca condenar ou aprovar as práticas adotadas pela gestão ambiental das organizações, nem detalhá-las com fins de análise da efetividade, mas descrevê-las no conjunto da gestão ambiental, conhecer as suas fontes, e compará-las para identificar o isomorfismo.

Sujeitos da pesquisa - Baseado nas dimensões teórico-metodológicas envolvidas, a pesquisa buscou uma base de informações extraídas dos documentos pesquisados que permitisse o direcionamento das observações sobre o tema. Essa base propiciou a confecção de um rol de entrevistas abrangendo os principais atores. Foram escolhidos como entrevistados, três blocos distintos de atores. O primeiro bloco, composto de funcionários das

áreas ambientais das organizações (13 entrevistas), o segundo formado pelos presidentes das associações comunitárias (5 entrevistas), e o terceiro por funcionários dos órgãos reguladores (2 entrevistas). Além disso, foi feita uma entrevista com um ex-funcionário da Samarco, um dos principais responsáveis pela implantação do SGA na empresa e conseqüente certificação na ISO 14001. A pesquisa com os clientes mostrou-se impraticável pelo perfil exportador das organizações, dificultando o acesso a esses atores. Ao longo da pesquisa, observou-se também que as Organizações não-governamentais - ONGs de efetivo relacionamento com as organizações pesquisadas, atuavam na forma de convênios de cooperação em programas de caráter sócio-ambiental, não sendo identificadas como de influência direta na gestão ambiental das organizações.

Levando-se em consideração as pretensões da pesquisa, buscou-se escolher os entrevistados nas organizações de acordo com alguns critérios. O primeiro foi a busca pela variedade de funções que pudessem ampliar a visão do fenômeno estudado. Em segundo lugar, buscou-se, o quanto possível, funcionários com tempo de serviço mais longo, possibilitando uma narrativa histórica da construção do SGA. A variedade de níveis hierárquicos também foi observada, por ter sido considerada importante a diferença de percepções obtidas nos vários níveis. Todos esses critérios foram permeados pela acessibilidade, critério dependente da disponibilização dos funcionários pelas organizações. Assim, na CST foram entrevistados um gerente e quatro especialistas em meio ambiente. Na Samarco, um supervisor, seis especialistas de meio ambiente, e um especialista de mercado. As associações de moradores foram escolhidas pela proximidade com as companhias, e pela acessibilidade aos seus presidentes. Os órgãos ambientais alvos das entrevistas, a Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Vitória (SEMMAM/PMV), e a Secretaria Estadual de Meio Ambiente do Espírito Santo (SEAMA), tiveram sua escolha baseada na indicação pelas organizações como sendo os de ação efetiva, sendo que outros órgãos municipais de meio ambiente, que foram contatados, se confessaram sem muita ação no caso de empresas de grande porte, deixando a cargo do órgão estadual a fiscalização. A SEAMA é responsável pelo licenciamento ambiental dessas empresas, e a SEMMAM/PMV atua na fiscalização no município de Vitória, no caso, da CST.

Coleta e análise dos dados - Os dados foram coletados primordialmente por meio de entrevistas do tipo semi-estruturada, utilizando-se um roteiro como elemento de apoio, tendo em vista a multiplicidade de percepções e caminhos que a entrevista poderia tomar, e como forma de dar maior flexibilidade ao tratamento das questões. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos depoentes, sendo que três entrevistas estenderam-se ao horário do almoço, à caminho do refeitório das empresas, oportunidade em que os funcionários relataram fatos e deram opiniões pessoais não verbalizadas anteriormente. Procedeu-se também, à análise de inúmeros documentos das empresas, como relatórios e textos das diversas áreas disponibilizadas ao pesquisador, boletins informativos diversos, folhetos e *folders*, artigos de jornais e coletados na *internet*, que contribuíssem para a consolidação do contexto que permeia a construção da gestão ambiental. O cruzamento dos dados oriundos das diversas fontes permitiu um maior entendimento do fenômeno estudado, consolidando impressões colhidas nas entrevistas, por meio do que se conseguiu obter nas outras fontes. Para a coleta de informações, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Na pesquisa qualitativa, os dados não têm significado isoladamente. Ao invés disto, seu significado é construído no conjunto das observações. Ver além do que os dados objetivamente informam é condição para a compreensão ampla do objeto estudado. Mais do que analisar os dados em si, deve-se procurar o significado do que eles comunicam. Sua análise deve ser composta de um conjunto de técnicas capazes de apreender, de forma ampla todas as suas informações (GODOY, 1995). O conjunto dos dados bibliográficos, os retirados da pesquisa documental, aqueles resultantes das entrevistas, foram codificados e apresentados

de forma mais estruturada, objetivando a análise, sempre direcionada para os objetivos da pesquisa aqui proposta (VERGARA, 2000). Os resultados colhidos nas entrevistas, foram objeto de relatório inicial sob um enfoque mais narrativo, e depois categorizadas sob a forma de expressões coletadas dos sujeitos. A seguir, destacaram-se os fatos que interessavam à pesquisa, discutindo-os quanto ao seu impacto, circunstâncias que o precederam, e os seus efeitos na percepção de cada um dos sujeitos pesquisados. Numa segunda etapa, buscou-se derivar dos dados colhidos na primeira etapa, novas explicações e interpretações, na tentativa de aprofundar o entendimento das questões levantadas, dirimindo possíveis dúvidas e/ou cristalizando conceitos previamente delineados (BASTOS, 1999).

Na análise do conteúdo das transcrições das entrevistas, buscou-se identificar temas comuns, comparando-os com o objetivo de identificar nas empresas práticas que possam ser identificadas como isomórficas. Assim sendo, a questão que permeou essa pesquisa, foi a compreensão dos fatos que cercam a gestão ambiental. Conforme ressalta Almeida (2002, p. 107), “gestão ambiental é a forma pela qual a empresa se mobiliza interna e externamente na conquista da qualidade ambiental desejada”. As idéias intrínsecas desse conceito foram alvo da preocupação na análise dos dados. A identificação de similaridades nos conceitos expressos com palavras diferentes pelos entrevistados permitiu a construção de uma lista de itens que serviram como categorias para a análise. Dessa forma, as categorias destacadas na análise de dados foram: a) *Gestão ambiental: entendendo o conceito* – buscou-se definir o que é entendido como gestão ambiental pelas organizações pesquisadas, objetivando compreender a construção do SGA; b) *Desenvolvimento do SGA: a institucionalização* – o processo de institucionalização do tema meio ambiente no campo organizacional foi estudado, no sentido de compreender as ações tomadas como de gestão ambiental pelas organizações; c) *A Metamorfose da gestão ambiental: de “patinho feio” a “galinha dos ovos de ouro”* – como a gestão ambiental passou de um “apêndice” das organizações para tornar-se em fonte de lucro e de legitimação social; d) *As práticas ambientais e seus motivadores: seja meu stakeholder e “converse comigo na calçada”* – pesquisa os fatores influenciadores das escolhas e decisões de gestão ambiental ao longo do tempo; e) *A Gestão da Imagem: em busca da significação social* – a construção da imagem corporativa como instrumento de busca de significação social; f) *Tecnologia e financiamento: gargalos de possibilidades e de tempo* – como a gestão ambiental se dá em termos de dependência de tecnologias e de cronogramas de investimento; g) *Simbolismos e significados: a norma ISO 14001 e a significação socialmente compartilhada* – o valor simbólico da compreensão que os stakeholders têm da certificação ISO 14001. A análise dessas categorias possibilitou a melhor compreensão da visão dos atores sobre as práticas ambientais das empresas e do contexto institucional que as cerca.

A tendência à institucionalização de práticas ambientais: os casos em análise

A caracterização das organizações - O estudo deu-se em duas organizações – a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), e a SAMARCO MINERAÇÃO S.A, típicas representantes do complexo Minero-Siderúrgico do Estado do Espírito Santo. A SAMARCO e a CST têm os seus SGA certificados pela norma ISO 14001. As duas são empresas com perfil exportador, atuam no mesmo campo organizacional, e são referência no mercado mundial.

A CST é uma siderúrgica de grande porte. Conta com um total de 3500 funcionários próprios e 462 terceiros. Instalada no Estado do Espírito Santo, sua localização lhe permite ser servida por uma boa infra-estrutura rodo-ferroviária e por um eficiente complexo portuário que recebe matérias-primas e escoar a sua produção. Essa produção provém de dois altos-fornos, cuja capacidade instalada é de 4.5 milhões de toneladas/ano de placas de aço, cerca de 91% destinados ao mercado externo. A partir de novembro de 2002, entrou em operação o Laminador de Tiras a Quente - LTQ, que transforma parte de sua produção de placas em

bobinas, um produto mais nobre e de maior valor agregado. É a maior produtora individual de placas de aço, e o seu custo de fabricação do aço é um dos mais baixos do mundo, é auto-suficiente em relação ao consumo de energia elétrica, gerada pela queima de gases do processo produtivo. A empresa tornou-se numa referência mundial em fornecimento de aço, em relação a qualidade e preço, recebendo prêmios e menções por sua Qualidade e por sua Gestão Ambiental.

Com suas operações iniciadas em 1977, a Samarco Mineração S. A é a segunda maior exportadora transoceânica de pelotas de minério de ferro do mundo. A lavra e o beneficiamento do minério fino se desenvolvem na Unidade de Germano, nos municípios de Mariana e Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais. Após isso, a mistura de 70% de minério concentrado e 30% de água é bombeada numa velocidade de 6 km/h através do mineroduto de 396 km até a unidade de Ponta Ubu, no município de Anchieta, Espírito Santo, onde estão a Usina de Pelotização e o Porto. Na Unidade de Ubu, alvo da pesquisa, trabalham cerca de 550 empregados da Samarco, e mais aproximadamente 450 funcionários de empresas contratadas, totalizando pouco mais de 1000 funcionários. A empresa projeta a produção de 12 milhões de toneladas de pelotas para o ano de 2002. Além disso, produzirá mais 3 milhões de toneladas de finos. É detentora de Certificações de Qualidade (ISO 9002) desde 1996, de Saúde e Segurança do Trabalho (OHSAS 18001) desde 2001, e de Gestão Ambiental (ISO 14001) para todo o seu processo “da mina ao porto” desde 1998.

O campo organizacional – a história da minero-siderurgia no Espírito Santo tem sua inauguração com as atividades Itabira Mineração, que desde 1940 começou a exportar minério-de-ferro pelo Porto de Vitória. Em 1942, Getúlio Vargas Criou a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), que expandiu suas atividades no estado, construindo o Porto de Tubarão e várias usinas de pelotização de minério. A expansão desse complexo deu-se pela instalação ao longo dos anos de outras grandes plantas, como a da CST, a da SAMARCO, da Belgo Mineira, de investimentos em portos e ferrovias, o que dá a esse complexo uma grande competitividade mundial.

Gestão ambiental: entendendo o conceito - Gestão ambiental é definida pelas duas organizações como o conjunto das ações necessárias para que se faça a adequação das suas atividades, dos resultados dos seus processos produtivos, de forma a minimizar os impactos sobre o meio ambiente. Apesar de ser uma definição clara, não traduz a amplitude de crenças, conceitos e motivações que carrega. A gestão ambiental se apresenta como mediadora entre as ações da organização e o meio ambiente, no sentido de harmonizar *o quanto possível* os interesses e amenizar os conflitos. A gestão ambiental segue o paradigma do desenvolvimento sustentável, onde o tema ambiental é primordial, as ações voltam-se para melhora da performance, os investimentos são vultosos, mas a questão do desenvolvimento, do aumento de produção, está firmemente estabelecida. Acredita-se que a melhora da performance ambiental e a obtenção de bons índices de redução de impactos seja suficiente para dar sustentabilidade a essa relação produção/meio ambiente.

A gestão ambiental, oficialmente declarada como meio de minorar o quanto possível o impacto dos processos das organizações no meio ambiente, pode também ser definida como o plantel de ações possíveis para garantir a produção da empresa dentro dos padrões ambientais acordados com o conjunto dos atores sociais. Não se pretende produzir a qualquer custo, no entanto, fica claro que os limites do que seja minorar os impactos, estão na dependência do estoque de tecnologias e investimentos. A ação ambiental nas duas organizações segue o paradigma do desenvolvimento sustentável, que prega a harmonização dos interesses econômicos (definidos como desenvolvimento), com o respeito ao meio ambiente, através da produção cada vez mais “limpa”, de menor efeito negativo sobre o meio ambiente do que antes se conseguia. Embora admita-se que os recursos naturais não suportam o atual modelo de consumo, a produção de mais com cada vez menos recursos é chamada de ecoeficiência, e

parece satisfazer à preocupação de sobrevivência implícita na definição de desenvolvimento sustentável.

Desenvolvimento do SGA: a institucionalização - O processo de institucionalização conforme narrado por Tolbert e Zucker (1999, levou a gestão ambiental a sofrer uma metamorfose. No princípio, na fase que pode ser identificada como de habitualização, a “turma do meio ambiente” era encarada como que um “apêndice” da organização, como um mal necessário. A inexistência e posterior inoperância dos órgãos de controle, fazia com que o pessoal da área de meio ambiente, tivesse dificuldade de implantar as práticas ambientais. Com o desenvolvimento do processo, e de sua consolidação, na fase que pode ser relacionada como de objetificação, meio ambiente nas organizações foi colocado em evidência, aumentando a sua importância e visibilidade, inclusive hierárquica, e tornando-se um fator crucial em relação ao sucesso das organizações.

A Metamorfose da gestão ambiental: de “patinho feio” a “galinha dos ovos de ouro” O instrumento gestão ambiental, já na fase de sedimentação, passou a ser visto como inexorável, diferenciador, provedor de vantagem competitiva, bom negócio, enfim, “uma galinha dos ovos de ouro”, bem diferente do “patinho feio” dos primeiros tempos. Mas essa metamorfose teve vários motivadores, fatores que objetivamente levaram as organizações às práticas ambientais de hoje. O que se conhece hoje como gestão ambiental, é bastante diferente do que se fazia quando da inauguração das duas organizações. De uma série de ações reativas, em alguns aspectos sem muitos parâmetros que as balizassem, hoje transformou-se em uma ação sistêmica, bastante parametrizada legal e socialmente.

As práticas ambientais e seus motivadores: seja meu stakeholder e “converse comigo na calçada” - Como evidenciado no referencial teórico, vários são os *stakeholders* que cercam uma organização e influenciam a sua atuação. Na CST, quando perguntado sobre os públicos de interesse, um interlocutor afirmou que a empresa não quer ser um mal vizinho, mas um daqueles de antigamente, com quem se sentava na calçada pra conversar, numa indicação da proximidade que se deseja entre organização e stakeholder, e da percepção social de sua importância. Na pesquisa, foram enfatizados acionistas, administração (diretores e gerentes), clientes, comunidades, empregados, Órgãos Reguladores, Instituições de Ensino e Pesquisa, mídia, ONGs e legislações.

Os órgãos reguladores foram apontados nas duas organizações como um dos principais fatores de influência sobre o desenvolvimento da gestão ambiental. As entrevistas indicaram três diferentes “eras” na ação dos órgãos reguladores. A primeira, de inação, com a inexistência ou inatividade dos órgãos ambientais, onde as empresas estavam como que por conta própria. A segunda, um período de comando-e-controle, com um amadurecimento da abordagem ambiental na sociedade, uma melhor estruturação dos órgãos reguladores, e o surgimento de legislações específicas. O terceiro período, pode ser denominado de “reino da parceria”, onde metas a serem alcançadas são negociadas entre órgãos reguladores e organizações. Ao serem perguntados sobre número de atuações, os entrevistados dos órgãos ambientais ressaltaram que esse não é mais um parâmetro de avaliação da efetividade de ação. Essa visão foi substituída pela medição do grau de alcance das metas propostas pelos SGA e pela diminuição do número de ocorrências operacionais que impactam o meio ambiente.

A legislação foi considerada abrangente e de amadurecimento progressivo. O que se exige hoje certamente será brevemente superado por legislações mais abrangentes. Para fazer frente às pressões legais, as organizações participam de comitês de bacias hidrográficas, fazem acompanhamento e participam de discussões na Câmara e Senado federais. A grande maioria dos impactos causados pelas organizações já estão contemplados por legislações, algumas mais rigorosas, outras menos exigentes, mas os parâmetros legais surgidos ao longo dos anos, são dos principais influenciadores da ação ambiental das organizações.

O papel desempenhado pela população e sua capacidade de influir na gestão ambiental das empresas é bastante amplo e relevante. A CST é mais influenciada pela proximidade de aglomerados urbanos, visto que está instalada numa área onde bairros densamente populados fazem divisa com suas cercas. A Samarco sofre menos diretamente essa influência pelo fato de não haver comunidades tão próximas da empresa, e de ser cercada por uma área verde que é, inclusive, um eficiente isolante visual para os que passam por perto, mas ainda assim desenvolve diversas atividades de intercâmbio com as comunidades vizinhas. A consciência ambiental cresceu na área de influência das organizações pesquisadas, e a evidência de que a poeira nas residências, nas piscinas, ou nas roupas no varal era causada pelas grandes organizações industriais levou as comunidades aos jornais, que estamparam a revolta da opinião pública. As denúncias eram muitas e os presidentes das associações comunitárias afirmaram que a maior parte do seu trabalho era o de ouvir as denúncias dos moradores.

As duas organizações deixaram clara a essencialidade da mudança paradigmática na ação do empregado para o sucesso da gestão ambiental. “No fim, a ação de meio ambiente é muito simples, é comportamental” (Analista Samarco 4). A educação ambiental do empregado precisa internalizar os valores ambientais, passando a fazer parte da sua cultura, dando a ele aparato crítico que o capacitará a ser o agente da melhoria ambiental de todo o processo.

Simbolismos e significados: a norma ISO 14001 e a significação socialmente compartilhada - A pesquisa mostrou que o entendimento que os stakeholders têm do significado da certificação ISO 14001 faz com que a obtenção do certificado seja um grande fator de legitimação das organizações. O certificado conferido a uma organização não significa que a organização tenha um excelente desempenho ambiental, mas apenas que o seu SGA é o caminho para se chegar às metas. Pelo entendimento do senso comum, se uma empresa recebe o certificado, automaticamente é considerada como de excelência ambiental. O mercado também é ator dessa história, e as certificações servem como atestados suficientes para comprovação da responsabilidade ambiental.. Dessa forma, mais do que ser uma norma que direciona as ações das organizações no sentido da gestão ambiental de seus impactos, a ISO 14001 torna-se uma senha que confere a seus portadores um caráter de legitimidade que os qualifica no mercado como previamente habilitados a participar do “jogo”. A ausência do certificado faz da organização um “cidadão de segunda linha” no mercado, encarecendo os financiamentos, vetando a participação em alguns negócios, e tendendo, num futuro próximo a inviabilizar a sua sobrevivência. A orientação do capital acionário influenciou diretamente na gestão ambiental das companhias, constituindo-se num dos grandes fatores que influenciam sua qualidade e seu viés.

Tecnologia e financiamento: gargalos de possibilidades e de tempo - Para que se concretizem as práticas de gestão ambiental, deve-se enfatizar a importância dos equipamentos de gestão ambiental. Eles foram os primeiros símbolos do que se poderia denominar de gestão ambiental, onde filtros capturavam a poluição atmosférica no final do processo produtivo, ou sistemas de decantação faziam o tratamento físico-químico da água. Hoje são muitos e de variadas aplicações, mas as organizações têm um plantel comum desses equipamentos, numa lista que se repete em todas as descrições. Quando foi perguntado sobre as razões de os equipamentos serem similares nas duas companhias, a resposta assinalou a dependência tecnológica, que direciona as ações para um mesmo arranjo de soluções, num cronograma de investimento de longo prazo, devido ao seu alto custo.

A Gestão da Imagem: em busca da significação social - Procurando construir uma significação social positiva, as empresas têm tido muito cuidado com o estabelecimento de uma imagem que legitime socialmente a sua existência. “Mas você tem que ver ali a questão da imagem. Quanto custa a imagem negativa na sociedade?” (Especialista CST 1). Alguns aspectos servem de catalisador para a ação das empresas nesse sentido. O potencial de benefícios que podem ser trazidos para as comunidades é muito grande com ações no campo

ambiental. Órgãos ambientais geralmente inserem programas sócio-ambientais nas condicionantes dos licenciamentos. A maioria das comunidades é muito carente de recursos, e as ações das companhias são instrumento de construção da imagem de responsabilidade ambiental e social.

As crianças são um dos públicos prediletos das companhias, com visitas e programações objetivando “desenvolver nessa geração o conceito de desenvolvimento sustentável”, de como produzir e ser ambientalmente responsável, “mostrar como a pobreza impacta o meio ambiente de forma arrasadora, e como é necessário o desenvolvimento até para criar condições para a preservação ambiental” (Especialista CST 3). Dessa forma, trabalha-se no conceito de preferência social pelo meio ambiente (MAIMON, 1996), a imprescindibilidade do fator desenvolvimento na equação ambiental. O cidadão maduro gerado por esse processo, teria uma atitude extremamente crítica em relação ao meio ambiente e não seria levado pela “(..) primeira fantasia de controle ambiental a ser imposto ao setor produtivo, quando esse controle vai trazer mais prejuízos econômicos do que ganhos ambientais” (ex-funcionário Samarco). Essa pretensão de formação de um cidadão que poderá criticamente avaliar o esforço ambiental empresa e construir uma imagem institucional da mesma, é permeada pelo sentimento dos funcionários das organizações, de que o atual desempenho ambiental das organizações é bom, e deve ser aberto para que a sociedade o conheça. A grande questão é que, mais do que fazer surgir um cidadão crítico do conjunto desenvolvimento/meio ambiente/sustentabilidade, esse esquema pode facilmente ser usado para manipular a percepção desse cidadão, conformando-o ao discurso do modelo econômico atual, e imprimindo a idéia de ser indiscutível seu paradigma, sempre avaliando a sustentabilidade à partir dos parâmetros sedimentados desse padrão de desenvolvimento. Perde-se a chance de discutir a viabilidade do modelo de desenvolvimento, a validade do conceito de sustentabilidade, que em última análise significa sobrevivência. Mais do que instrumento de educação ambiental, poderia tornar-se mecanismo de consolidação do modelo.

A performance ambiental das organizações se dá como resposta às demandas dos atores do campo organizacional em que estão inseridas. Este campo organizacional onde atuam as organizações pesquisadas, é altamente estruturado, com legislações, normas, pré-requisitos profissionais, stakeholders, parâmetros de controle, tecnologias, e até tendências, solidamente cristalizadas na mente de seus atores. A posição das organizações nesse campo, é socialmente construída e institucionalmente sustentada. O arcabouço institucional modela a atuação das duas organizações isomorficamente. As repostas são homogêneas em vários aspectos, com vistas a atender à pressão coercitiva. As resoluções do CONAMA forneceram parâmetros gerais, remetendo as respostas a essas exigências legais a um conjunto de práticas semelhantes. A adoção unânime da norma ISO, modela as ações das companhias. Desde a declaração de política ambiental, cujos componentes estão claramente descritos na norma, à documentação utilizada, passando pela obrigatoriedade de atendimento às mesmas legislações, tudo conduz à similaridade de práticas. Além disso, o órgão ambiental responsável pelo licenciamento é o mesmo, e as condicionantes ambientais de uma empresa são alimentadas por situações de sucesso obtidas em experiências anteriores em outras companhias, guiando não só a atuação dos órgãos ambientais, mas também a resposta das organizações.

As auditorias e consultorias externas têm também um papel fundamental nesse cenário. As últimas são citadas como coadjuvantes necessárias para prover um nível de especialidade em ações e treinamentos para as quais as organizações não tenham competência específicas. Conferem um caráter de legitimidade aos dados divulgados, e são uma espécie de garantia, aceita socialmente, de que a organização está atuando com seriedade. Quando comprou a metade da Samarco, a CVRD levou para Tubarão um dos analistas de meio ambiente mais experientes da Samarco, um dos principais líderes da implantação de sua certificação, para

que a sua experiência fosse utilizada no processo da Vale. Essa importação de experiência é prática comum, pois a Samarco, em ocasiões de incerteza, busca subsídios com a BHP australiana. A tabela 1, construída a partir dos dados da pesquisa, indica fontes de isomorfismo identificadas nas duas organizações.

A maior parte das forças têm caráter coercitivo. Legislações, governo, órgãos reguladores, populações, mercado, acionistas estão entre os que conseguem impor ações e estruturas às organizações. Na narrativa das organizações, esse caráter de coerção é muitas vezes apresentado como se não existisse, como se o surgimento de estrutura ou a adoção de determinadas ações na área ambiental fosse o resultado de um simples processo de evolução natural. Porém, os próprios termos utilizados em relação ao relacionamento dos órgãos reguladores com as organizações, como as *condicionantes* do licenciamento ambiental, indicam a relação de subordinação de dependência por coerção entre elas.

TABELA 1
FONTES DE ISOMORFISMO

TIPO	LEGISLAÇÕES	RESOLUÇÕES CONAMA	POPULAÇÕES ONGS	NORMA ISO 14001	CONSULTORIAS	EXPERTISE	BENCHMARKING	CONDICIONANTES DE LICENCIAMENTO	ORIGEM DO CAPITAL	MERCADO CONSUMIDOR	EDUCAÇÃO AMBIENTAL
COERCITIVO	X	X	X	X				X	X	X	X
MIMÉTICO				X			X				X
NORMATIVO					X	X					

O isomorfismo mimético é ilustrado pela adoção de programas de educação ambiental que, apesar de fazer parte de algumas condicionantes, é adotado em algum grau por causa da boa resposta mostrada em outras empresas como gerador de imagem institucional positiva. Até a adoção da certificação ISO 14001 pode ser apontada em grande parte por causa das vantagens conferidas a outras organizações. Quando nas entrevistas foi afirmado que o SGA foi montado para responder à necessidade de gestão ambiental, a “posterior” decisão de adotar a certificação foi tomada pelas vantagens que as empresas já certificadas gozavam. A própria imposição de condicionantes muitas vezes é definida pelo sucesso que a aplicação de determinadas estruturas ou ações tiveram em outras organizações. Já o isomorfismo normativo pode ser identificado pela ação das assessorias, de *experts*, e de funcionários que migraram de outras empresas. O caráter coercitivo, ou mimético, ou normativo, não atua isoladamente, mas em combinações de influências determinando a ação das organizações.

Conclusões

Se a abordagem institucional diz que as organizações agem de acordo com sua percepção do que lhe é requerido pelos atores do campo organizacional a que pertencem, essa demanda ambiental do campo é construída a partir da significação conferida aos impactos dessas organizações no meio ambiente. No caso específico das organizações pesquisadas, essa significação variou muito ao longo dos anos e continua sendo construída pelas interações dos atores do campo. O campo organizacional onde se inserem as organizações pesquisadas passou por um grande movimento de institucionalização da gestão ambiental no contexto de seus processos. Como foi muito sublinhado nos depoimentos que as práticas adotadas por outras companhias similares são constantemente observadas com fins comparativos, é provável que a tendência ao isomorfismo observada nessa pesquisa se estenda à maioria dos

atores do campo minero-siderúrgico no Brasil, e também no mundo. Essa possibilidade é fortalecida pela tendência cada vez maior de composição acionária cruzada entre muitas companhias dentro do mesmo campo, o que leva consigo a probabilidade de disseminação de práticas similares de sucesso reconhecido. Existe aqui uma boa possibilidade de estudos futuros.

O isomorfismo ficou patenteado na ação das organizações, apontando para uma possível tendência dentro do campo organizacional. O isomorfismo coercitivo predomina, fruto da pressões de legislações, resoluções do CONAMA, populações, norma ISO 14001, condicionantes ambientais, origem do capital, mercado consumidor, e educação ambiental. O mimético foi identificado como resultante de práticas de *benchmarking*, e na adoção da mesma norma ISO, pelo sucesso da certificação em qualidade (ISO 9000) na SAMARCO ou pela oportunidade de mercado no caso das duas organizações. A adoção de programas de educação ambiental também tem a marca do mimetismo, visto que é percebido como fator de sucesso na ação de outros atores do campo. O isomorfismo normativo é fruto especialmente da ação de consultorias e de *experts*, muito utilizados durante o período de implantação dos SGA.

Dessa forma, por todas as características do campo organizacional e pelas fontes de pressão comuns, as práticas de gestão ambiental das duas grandes organizações pesquisadas têm a marca da tendência ao isomorfismo. O resultado é um conjunto de ações, equipamentos, resultados, demandas, visões, discursos, tendências, prioridades, ênfases, e conquistas semelhantes ou com tendências à similaridade. Diferenças existem, pois refletem as peculiaridades dos processos produtivos em cada uma das organizações, ou ainda o maior ou menor amadurecimento do Sistema de Gestão Ambiental. Por escolher caminhos semelhantes para a gestão ambiental, as organizações são percebidas de forma similar pelos outros atores do campo organizacional, naquilo que cada um deles tem como parâmetro próprio de julgamento. Para o mercado, a adoção de um SGA certificado com a ISO 14001 as qualifica similarmente no que concerne à confiabilidade. Para os acionistas, é importante a garantia dada pelos SGA de que um passivo ambiental não inviabilizará o retorno do investimento. Os Órgãos Ambientais enfatizam o cumprimento das metas em prazos determinados, e as populações priorizam as conquistas em termos de diminuição de poluição.

A ação dos *stakeholders* parametrizou o desenvolvimento da gestão ambiental nas organizações. Dentre todos, ressalte-se primeiramente a ação das populações de entorno, alvo da atenção e de programa sócio-ambientais-educacionais. O mercado aponta tendências, especialmente nas exigências de certificados que confirmam confiabilidade às organizações. O desenvolvimento de legislações permitiu a estruturação e o adensamento da fiscalização, dando novos tratos ao relacionamento entre órgãos ambientais e organizações. Os funcionários são os motores da prática de gestão ambiental em si, e alvos de longos programas de educação ambiental.

O processo de institucionalização do campo deu-se em etapas que se pode identificar com as narradas por Tolbert e Zucker (1999), numa primeira fase de habitualização, onde as ações de gestão ambiental ainda eram novidade, e cada organização seguia um caminho próprio. Posteriormente, numa fase que pode ser identificada com a de objetificação, onde algumas práticas, estruturas e equipamentos começam a fazer parte de um plantel mais comumente adotado por diversas organizações. E por fim, o período de sedimentação, onde as ações se repetem e já há uma grande gama de práticas aceitas como dados sociais acerca de gestão ambiental, sendo aceitas por vários anos como as melhores soluções para determinadas questões.

Respondendo à questão central dessa pesquisa: As ações adotadas na construção dos Sistemas de Gestão Ambiental em duas organizações do complexo minero-siderúrgico do Espírito Santo podem ser consideradas similares em um movimento de longo prazo,

caracterizando uma tendência ao isomorfismo organizacional? A pesquisa mostrou a similaridade das ferramentas de atendimento a essas demandas, que formam o conjunto da Gestão ambiental das Organizações. Na construção de seus SGA as organizações seguiram caminhos semelhantes, adotando ações que sugerem a tendência ao isomorfismo organizacional. O tema gestão ambiental foi identificado na pesquisa com uma forte convergência de ações, espelhada pela institucionalização do campo, e a tendência ao isomorfismo identificada, se confirmaria num estudo ampliado em outras organizações, em uma oportunidade de poder-se contar com maiores recursos e prazo para a pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, R. L. **Ciências Humanas e Complexidades**: projetos, métodos e técnicas de pesquisa; o caos, a nova ciência. Juiz de Fora: UFJF, 1999.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday Anchor Books, 1967
- BRESSAN, D. **Gestão Racional da Natureza**. São Paulo: HUCITEC, 1996.
- CARVALHO, I. C. M. Territorialidades em luta: uma análise dos discursos ecológicos. **IF, série registros**. São Paulo, n. 9, p. 1-56, 1991.
- CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- CAVALCANTI, R. N. As normas da série ISO 14.000. In: ROMEIRO, A. R., REYDON, B. P., LEONARDI, M. L. A. (orgs.) **Economia do Meio Ambiente**: teoria, políticas e a gestão de espaços regionais. Campinas: UNICAMP, 1996. p. 205-239.
- COELHO, C. C. S. R., **A Questão Ambiental Dentro das Indústrias de Santa Catarina**: Uma Abordagem para o Segmento Industrial Textil. 1996. 64 f. Dissertação (Mestrado em engenharia da produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- COLBY, Michael E. 1990. '**Environmental management in development**: the evolution of paradigms'. Washington, D.C.: World Bank, n. 80, nov. 1990. World Bank discussion papers.
- CONTADINI, J. F. **A Implementação do Sistema de Gestão Ambiental**: Contribuição a partir de três Estudos de Caso em Indústrias Brasileiras em Setor de Papel e Celulose. 1997. 75 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia – Dinâmica dos Sistemas de Produção) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.
- CRUZ, M. V. G.; ALMEIDA, A. L. C. Violência, Teoria Institucional e Organizações Policiais In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- DONAIRE, Denis. **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.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FINEMAN, S. Constructing the Green Management. **British Journal of Management**, v. 8, p. 31-38, 1997.
- GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago 1995.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; ALPERSTEDT, Graziela D. (1995) Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. *Anais do XIX Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração*, ANPAD, João Pessoa v. I, n. 6.

_____, C.; FONSECA, V. (1996). Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Anais do XX Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração*, ANPAD, Angra dos Reis, p. 207-222.

_____, C. L., FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: *Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração*, ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. *Anais...*, 1997.

MAIMON, D. **Passaporte Verde: Gerência Ambiental e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAIMON, D. **ISO 14001** – passo a passo da implantação nas pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEDEIROS, A. C. **Espírito Santo: a industrialização como fator de desautonomia relativa**. 1977. 83 f. Dissertação (Mestrado em Adm. Pública) FGV, Rio de Janeiro, 1977.

Mendonça, J. R. C.; Amantino-de-Andrade, J. **Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressões**: em busca de Legitimidade Organizacional através do Gerenciamento da Imagem Corporativa In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony In: POWELL, W. , DiMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analyses**. Chicago: Chicago Press, 1991. p. 41-62.

PACHECO, f. L. O Isomorfismo Institucional nos Teatros da Região Metropolitana do Recife. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

PERUZZO, C. M. K. **Relações Públicas com a comunidade**: uma agenda para o século XXI. 1999 Disponível em: <http://www.intercon.org.br/papers/xxii-ct/gt07/07p09.pdf> acesso em 3 de janeiro de 2002.

POWELL, W. , DiMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analyses**. Chicago: Chicago Press, 1991.

QUEIROZ, R. S. **Historical Development of Air Pollution Studies in Vitoria Metropolitan Area**. Vitória, 2002.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA:Sage, 1995.

SELZNICK, P. Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, 1996, p. 270-277.

SHRIVASTAVA, P. Castrated Environment: Greening Organizational Studies. *Organization Studies*, 15/5: p. 705-726, 1994.

_____. Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility. *The Journal of Socio-Economics*. v. 24, n. 1, p. 211 – 227, 1995.

SOUZA, M. T. S. **Organização Sustentável**: indicadores setoriais dominantes para avaliação da sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. 69 f. Tese (Doutorado em Administração, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento), EAESP/FGV, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.