# Processo de implementação de uma política de gestão ambiental: o papel do sistema de crenças de Simons

Lidiane Zambenedetti\*
Rodrigo Angonese\*\*

#### Resumo

Esta pesquisa objetivou investigar o papel do sistema de crenças (SIMONS, 1995) na implementação de uma política de controle ambiental. O sistema de crenças inclui a descrição da missão, da visão e de credos da organização. A política de controle ambiental inclui planos, programas e procedimentos específicos, voltados ao meio ambiente. A pesquisa realizada foi qualitativa e operacionalizada pelo método de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por observação, análise documental e entrevistas. Constatou-se que o sistema de crenças sempre esteve presente na empresa e foi formalizado a partir da implementação do projeto ambiental. Os resultados mostram que o sistema de crenças influenciou positivamente a implementação da política de controle ambiental na empresa.

Palavras-chave: Alavancas de controle. Gestão ambiental. Controle gerencial.

http://dx.doi.org/10.5335/rtee.v24i50.7795

Submissão: 03/01/2018. Aceite: 19/06/2018.

<sup>\*</sup> Contadora, mestre em Administração (UPF). Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Erechim. E-mail: lidiane.zambenedetti@erechim.ifrs.

Contador, mestre em Ciências Contábeis (Unisinos), doutor em Ciências Contábeis e Administração (Furb). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: rangonese@upf.br

# Introdução

Simons (1995) define os sistemas de controle gerencial como um meio para a implementação da estratégia. O autor apresenta um sistema de controle de gestão composto por quatro alavancas: sistema de crenças; sistema de restrições; sistema de controle diagnóstico; e sistema de controle interativo. As alavancas buscam potencializar a implementação de estratégias que as organizações queiram implementar (SIMONS, 1995).

As estratégias envolvem diferentes temáticas, inclusive a ambiental. A gestão ambiental pode constituir vantagem competitiva para as organizações. Conforme Callenbach et al. (1993), a gestão ambiental pode trazer rentabilidade de longo prazo para a organização e, também, ser utilizada como um critério para posicionamento estratégico. O sistema de gestão ambiental pode ser conceituado como a parte do sistema geral de gestão da organização que compreende a estrutura organizativa, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e os recursos para determinar e executar a política ambiental (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1996).

Segundo Anthony e Govindarajan (2006), o sistema de controle gerencial é capaz de auxiliar as organizações na tomada de decisão, visto que se desenvolve em torno da necessidade de uma organização convergir as atividades e tarefas de todos os membros envolvidos em sua estrutura produtiva em uma mesma direção. As organizações precisam ter uma estrutura sistêmica básica que demonstre os comportamentos e sistemas desejados, para que estes se tornem um padrão a ser alcançado, possibilitando, assim, a comparação entre os comportamentos e desempenhos realizados em relação aos planejados.

Porém, esse processo não ocorre de maneira automática, porque as definições dependem da subjetividade das decisões humanas. Os processos de gestão e controle exigem também que as pessoas envolvidas tenham clareza acerca dos objetivos da empresa (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). A clareza quanto aos objetivos ultrapassa a definição de metas. Conforme Flamholtz (1996), o uso de metas financeiras ou não financeiras não garante, entretanto, certeza de que as estratégias da empresa serão alcançadas, uma vez que vários fatores interagem com os cenários econômicos e afetam o desempenho. Baseado nisso, o autor apresenta um modelo em que fatores como estrutura organizacional e cultura influenciam o funcionamento dos sistemas de controle gerencial. Ele afirma que o controle consiste em influenciar o comportamento das pessoas, para que atinjam os objetivos da empresa.

É nessa perspectiva que o sistema de crenças desponta como uma alavanca com papel fundamental para o sucesso na implementação estratégica de uma política de gestão ambiental. Conforme Kaplan e Norton (2001), o sistema de crenças pode ser conceituado como o conjunto de documentos transmitidos aos colaboradores, que fornece a estrutura de valores, propósitos e trajetória da organização.

Diante do contexto exposto, este estudo procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: qual é o papel do sistema de crenças na implementação de uma política de gestão ambiental? Assim, tem-se como objetivo investigar o papel do sistema de crenças na implementação de uma política de gestão ambiental. Com a finalidade de permitir o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) analisar a contribuição do sistema de crenças e valores na implementação do setor/da política socioambiental; e, b) investigar possíveis fatores motivadores responsáveis pela implementação do setor/da política.

Este estudo colabora com o desenvolvimento da perspectiva teórica, quando demonstra como o sistema de crenças é capaz de contribuir para a implantação de uma política de gestão ambiental; visa a auxiliar na compreensão de que missão, visão e valores devem estar formalizados e disseminados entre todos os indivíduos que compõem a organização, facilitando, assim, a melhor compreensão e o engajamento nos projetos implementados ou a serem desenvolvidos.

A pesquisa também utiliza o modelo de Simons (1995), denominado levers of control, que mostra a contribuição do sistema de crenças para a organização, de forma a disseminar informações, estimular o aprendizado e potencializar estratégias emergentes. A pesquisa contribui para as organizações, pois, em um ambiente dinâmico, sujeito a rápidas mudanças, o aprendizado é fundamental para a sobrevivência da organização. A pesquisa descreve o contexto em que é implementada uma política de gestão ambiental e como o sistema de crenças foi determinante durante o processo.

# Fundamentação teórica

# Sistemas de controle gerencial

Chenhall (2003) afirma que, muitas vezes, os termos contabilidade gerencial, sistemas de contabilidade gerencial, sistemas de controles gerenciais e controles organizacionais são utilizados alternadamente, como se representassem sinônimos. Porém, na visão do autor, por um lado, contabilidade gerencial pode ser

conceituada como coleção de práticas, orçamento ou custos, e, por outro lado, sistemas de contabilidade gerencial representam o uso de maneira sistemática da contabilidade gerencial com o objetivo de atingir uma determinada meta. Já o sistema de controle gerencial engloba o sistema de contabilidade gerencial, incluindo outros controles, tais como individual ou coletivo; enquanto controles organizacionais referem-se a controles feitos a atividades e processos, como controle de qualidade e gerenciamento de estoques.

Anthony (1965) explica que controle gerencial pode ser conceituado como um mecanismo para implantação da estratégia. Portanto, os controles gerenciais tornam-se processos cada vez mais importantes para as organizações, pois compreendem um conjunto de procedimentos e processos que a organização deve utilizar, sempre direcionada aos seus objetivos (OTLEY; BERRY, 1994).

O conceito apresentado por Malmi e Brown (2008) prevê que sistemas de controle gerencial não devem ser vistos como meros sistemas de suporte e decisões, pois também auxiliam aqueles que requerem um amplo escopo de informações, com dispositivos que asseguram que o comportamento e decisões de seus empregados serão consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Merchant e Van Der Stede (2007) também afirmam que sistemas de controle gerencial apresentam características amplas, e neles estão incluídos fatores como desenvolvimento e controle de estratégia, além de aprendizagem do processo. É possível afirmar que os sistemas de controle gerencial são baseados em informações de rotinas e procedimentos, utilizados pelos gerentes com o objetivo de manter ou alterar as atividades organizacionais (SIMONS, 1995).

Para Horngren Sundem e Stratton (2004), o sistema de controle gerencial representa um conjunto de técnicas empregadas com o objetivo de reunir e utilizar as informações e tomar decisões de planejamento e controle, motivando os empregados e avaliando o desempenho organizacional. Anthony e Govidarajan (2006) afirmam que o processo de controle gerencial serve para que os gerentes busquem o respeito e a obediência por parte dos membros da organização e a relação com as estratégias adotadas. Horngren, Sundem e Stratton (2004) explicam que as principais finalidades do sistema de controle gerencial são:

- a) comunicar os objetivos da organização de forma clara;
- b) garantir que os membros da equipe entendam as ações exigidas deles para alcançar os objetivos da organização;
- c) comunicar os resultados obtidos para toda organização; e
- d) assegurar que os gestores possam se adaptar às mudanças no ambiente.

Essas afirmações são reforçadas por Anthony e Govindarajan (2006), quando afirmam que o processo de controle gerencial serve para os executivos assegurarem que os membros da organização respeitem e obedeçam as estratégias adotadas, de forma que os intentos sejam atingidos.

Conforme Flamholtz (1996), duas ferramentas indispensáveis na gestão de uma organização são: o controle e a estrutura. O autor lembra ainda que o ponto de partida para o desenho do sistema de controle gerencial é a cultura organizacional. Para ele, a garantia da eficácia e da eficiência do sistema de controle gerencial depende de sua sintonia com as características da estrutura organizacional e com as dimensões culturais da organização e de seus funcionários, ou seja, é preciso que o sistema de controle gerencial esteja alinhado a cultura organizacional.

#### Modelo teórico de Simons

Para Frezatti et al. (2009), um modelo de gestão pode ser conceituado como a forma que os administradores gerem a organização. Esse modelo de gestão e seu controle devem disponibilizar informações capazes de desenvolver o processo de gestão. Simons (1995) apresenta um abrangente modelo de gestão, nomeado alavancas de controle. O modelo é composto basicamente por quatro sistemas, apresentados no Quadro 1. O maior desafio na gestão empresarial está no balanceamento dessas diferentes tensões, sobretudo no que diz respeito ao entendimento do uso desses sistemas para gerenciar tensões.

Quadro 1 - Modelo de gestão de Simons

As quatro alavancas de controle			
Sistema de crenças	para inspirar e direcionar as procuras por novas oportunidades		
Sistema de restrições	para estabelecer limites no comportamento nessas procuras		
Sistema de controle diagnóstico	para motivar, monitorar e recompensar pelo cumprimento de metas		
Sistema de controle interativo	para estimular o aprendizado organizacional e o surgimento de novas		
	ideias e estratégias		

Fonte: elaborado pelos autores

Simons (1995) menciona que, logo no início de seus estudos, era questionado sobre como exercer adequadamente o controle nas organizações, considerando a demanda por flexibilidade, inovação e criatividade. Por isso, apresentou um modelo de quatro alavancas de controle: sistema de controle diagnóstico, sistema de crenças, sistema de restrições e sistema de controle interativo. Ele afirma que, quando as quatro alavancas de controles são colocadas em movimento, formam

forças que se reforçam mutuamente para cada estratégia que os gerentes queiram monitorar.

Para Alves (2010), esse modelo teórico é de grande valia para a formação da estratégia. O autor explica que o sistema de crenças direciona a estratégia organizacional, estabelece valores e orienta a organização em busca de oportunidades. O sistema de restrições cria limitações à ação de busca de oportunidades, delimitando o campo de atuação da organização. O sistema de controle diagnóstico concentra-se em avaliar a execução da estratégia, comparando os resultados com as metas pré-definidas. Já o sistema de controle interativo concentra-se nas incertezas estratégicas, estimulando o debate e o diálogo na organização.

Vale lembrar que existe a necessidade de equilibrar o uso das quatro alavancas, formando uma tensão dinâmica, de maneira que a interação de forças positivas e negativas crie uma tensão dinâmica entre a oportunidade de inovação e a realização de objetivos previstos, necessários para estimular e controlar o crescimento rentável (SIMONS, 2000).

#### Sistema de crenças

Para melhor compreensão do objetivo deste estudo, é importante aprofundar o desenvolvimento teórico sobre a alavanca de controle nomeada "sistema de crenças". Para Simons (1995), o sistema de crenças auxilia na formação de padrões aceitáveis de comportamento e inspira os funcionários a criar novos valores e oportunidades. Marginson (2002), adotando essa visão, conclui em seu estudo de caso que sistemas de valores ou de crenças podem ser usados como mecanismos para mudança de estratégia. No Quadro 2, são apresentados, de maneira resumida, os principais efeitos, características e resultados esperados da alavanca de controle Sistema de Crenças.

Quadro 2 – Principais características, efeitos e resultados esperados da alavanca de controle Sistema de Crenças

Alavanca de controle Sistema de Crenças	Características	Efeitos	Resultados pretendidos
Simons (1995), Marginson		Valores organizacionais e	Compartilhamento da missão
(2002), Bruining, Bonnet e		prioridades comunicados	e de valores para inspirar e
Wright (2004).		aos funcionários	motivar funcionários

Fonte: Mundy (2010).

A ideia do sistema de crenças e valores envolve definições que a alta administração utiliza para comunicar e reforçar, formalmente, valores básicos, propósitos e direção para a organização. Nesse sistema, a formalização assume um papel vital para a organização, atuando como um elemento redutor da dubiedade que, não raro, contorna inúmeras ações organizacionais e que permite uma rápida e clara identificação do que se quer que seja feito na entidade (SIMONS, 1995).

Simons (1995) argumenta que as empresas vêm se utilizando, ao longo dos anos, de credos, missões e valores com o propósito de que seus empregados os abracem e lutem por eles. O principal intuito é inspirar e promover o compromisso com os valores-chave da organização. O autor ainda explica que o sistema formal de crenças pode ser divulgado em documentos, tais como as declarações de missão da empresa, contendo valores básicos, propósito e direção para a organização.

Esse sistema de controle baseado em valores tem por finalidade orientar/reforçar o senso coletivo e o comprometimento dos colaboradores quanto à identificação com a organização, para que se desenvolva o senso de integração entre objetivos individuais e organizacionais. Operacionalmente, o sistema de crenças faz uso
de declarações formais de visão, de missão, de valores centrais, de propósitos e dos
direcionamentos que a organização pretende seguir (SIMONS, 1995).

#### Política de gestão ambiental

Conforme a Norma ISO 14001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1996), sistema de gestão ambiental pode ser conceituado como parte do sistema de gestão global, que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidade, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver a política ambiental. A importância do sistema de gestão ambiental deve-se principalmente à valorização que vem sendo dada às empresas que já têm o sistema em funcionamento, pois se considera que um sistema de gestão ambiental agrega valor à organização (DONAIRE, 1999; TACHIZAWA; CARVALHO, 2000; FARIAS; ZIBETTI, 1997).

Para Farias e Zibetti (1997), a gestão ambiental representa o comprometimento das empresas com o meio ambiente, formalizada por meio de planos, programas e procedimentos específicos, em busca da melhoria contínua do desempenho. Porém, muitas vezes antes de ser uma iniciativa ecológica, a implantação de uma política de gestão ambiental ocorre devido às crescentes pressões para a mudança em resposta às questões ambientais (KINLAW, 1997).

Kinlaw (1997) afirma que, em resposta a essas pressões, a organização pode utilizar-se de um gerenciamento logístico proativo, o que fortalece a competitividade da organização e evita custos com multas, despoluição e processos judiciais, reduzindo ainda custos de manuseio e descarte de resíduos. No momento da implantação de um sistema de gestão ambiental, a organização deve escolher o caminho a seguir com base em um modelo que responda às suas necessidades.

Quatro modelos de gestão ambiental são apresentados por Donaire (1999), e, conforme o autor, a escolha de determinado modelo depende dos objetivos da empresa com a implantação da gestão ambiental.

- modelo Winter, desenvolvido pela empresa Ernst Winter e Sohn;
- planos de ação de Backer;
- programa atuação responsável da Abiquim ou responsible care;
- sistema de gestão ambiental ISO 14000.

Bianchi (2003) explica que a certificação de gestão ambiental tem por objetivo garantir que uma empresa adote um sistema de gestão ambiental em conformidade com determinada norma, como, por exemplo, ISO 14000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1996). O avanço dos meios de comunicação e da mídia contribui para obrigar as empresas a se adequarem às atuais regras de certificação ambiental. O comprometimento ambiental correto influencia nas relações da empresa com os stakeholders.

#### Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa, quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritiva. Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva busca entender situações da vida social, política e econômica e dos demais aspectos do comportamento humano. Quanto aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso. O estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica de um fenômeno em seu contexto real, principalmente quando não existem limites claros entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2010).

Em relação a abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1989).

A coleta de dados realizou-se por meio de entrevista, observação e pesquisa documental. Conforme Martins e Theóphilo (2016), a entrevista é uma técnica de pesquisa utilizada para a coleta de informações, com o objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem a determinadas situações. O tipo de entrevista foi a semiestruturada, que é conduzida com o uso de um roteiro, mas mantém a liberdade de o entrevistador acrescentar novas questões no decorrer da entrevista (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e submetidas à leitura de confirmação pelos entrevistados. Ao realizar as entrevistas, o entrevistador respeitou a ordem de tópicos do formulário elaborado previamente, composto por quatro blocos de questões a respeito das crenças e da política socioambiental da organização. Além das entrevistas, o presente estudo utilizou-se da observação e de pesquisa documental como método para coleta de dados.

A observação é uma "técnica de coleta de informações, dados e evidências que utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade" (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 85). O observador deve analisar e obter informações, dados e evidências com imparcialidade, sem contaminá-los com suas próprias opiniões e interpretações (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). A pesquisa documental baseia-se em material que não foi editado, como avisos, propostas, relatórios, estudos e avaliações, e frequentemente utilizado em pesquisas que utilizam a técnica de estudo de caso (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Foram utilizados a análise de conteúdo de Bardin (1994) e o método de triangulação de dados. A estratégia metodológica de triangulação dos dados coletados por meio das fontes já referidas permite, concomitantemente, maior validade dos dados e inserção mais aprofundada dos pesquisadores no contexto de que emergem os fatos, as falas e as ações dos sujeitos. Foram entrevistados o gerente-executivo e o consultor responsável pela implantação do setor socioambiental em uma empresa do setor automobilístico.

Para a realização do estudo de caso, foi montado um protocolo de estudo de caso. Conforme Yin (2010), o protocolo de estudo de caso é um documento composto pelo instrumento de coleta de dados e pelos procedimentos e regras que são utilizados no decorrer da pesquisa. Para o autor, o protocolo de estudo de caso aumenta a confiabilidade da pesquisa e auxilia o investigador na coleta de dados (YIN, 2010). As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2015, e cada uma delas teve uma duração aproximada de 40 minutos.

#### Resultados

A organização pesquisada é denominada empresa X, por solicitação dos gestores. A empresa pertence ao setor automotivo e atua no mercado há 40 anos.

#### Análise das entrevistas

Destacam-se nesta seção as entrevistas realizadas com o consultor do projeto socioambiental e o gerente-executivo da empresa X. Em relação aos motivos que levaram à implantação do setor, o gerente-executivo considerou que "a empresa sempre teve como cultura a preocupação com o ambiente em que está inserida. Porém, existia a vontade de fazer, mas o recurso ainda não estava disponível. Foi com as ideias do consultor que efetivamente conseguimos viabilizar nossos planos". Para ele, o principal objetivo com a implantação do setor era "ter um ambiente que, de alguma maneira, fosse bom para os funcionários, e que isso influenciasse positivamente o ambiente, tanto interna quanto externamente à empresa".

Em outro momento importante da entrevista, explica: "nós vendemos carros e, apesar desta atividade não ser tão poluente como uma indústria, por exemplo, o carro que vendemos acaba poluindo o meio ambiente. Por isso nossa ideia é, ao menos, minimizar os impactos causados pela estrutura da empresa".

Sobre o funcionamento do setor dentro da empresa, o gerente-executivo explicou que, antes da criação do setor socioambiental, a empresa precisava pagar para que fossem recolhidos seus resíduos. Com a criação de uma estrutura em que os resíduos são devidamente separados, a empresa passou a receber pelo descarte desse lixo. Mesmo não sendo um ganho significativo, foi possível gerar receita a partir do lixo produzido. Ele explica que "mesmo não existindo mais o setor físico, mensalmente é realizada uma reunião na qual todos podem manifestar suas ideias, apontando pontos positivos e negativos do projeto e sugerindo melhorias para o andamento do trabalho".

Assim, com relação ao setor ambiental, pôde-se identificar que ele ocupava um espaço físico no ambiente interno da empresa e que, após a implantação da política socioambiental, este já não existia mais fisicamente. A justificativa para esse fato, segundo o consultor, foi que, após os funcionários terem se conscientizado sobre a necessidade de seguir a política da empresa, o ambiente físico para o setor não era mais necessário. Esse contexto justifica-se na literatura, quando há a institucionalização do controle implantado. A institucionalização ocorre por meio do hábito e

da rotina (BURNS; SCAPENS, 2000). Simons (1995) também menciona que os sistemas de controle gerencial são baseados em informações de rotinas e procedimentos. Quando são estabelecidos hábitos e rotinas, o controle implementado passa a ser utilizado sem questionamento pelos usuários, o que pode justificar a dispensa de um acompanhamento mais próximo, como o realizado pelo setor ambiental.

Destaca-se ainda que, após três anos da implementação do projeto, foi possível determinar que a política passou a incorporar a cultura organizacional. Isso pode ser confirmado a partir dos dados apresentados no *site* da empresa, quando se constata que a função do setor é a implementação da política ambiental, visando a minimizar problemas diários e, assim, a otimizar os processos para a construção e a consolidação de uma empresa sustentável. Isso se confirma, ainda, quando se identifica que essa parece ser a função de todos os colaboradores e setores da empresa, que visam a políticas saudáveis e busca pela qualidade de vida.

Quando questionado sobre a existência de retorno financeiro do projeto, o gerente-executivo destacou que não foi realizado nenhum estudo com o objetivo de mensurar os impactos financeiros. O que pôde ser observado, de maneira informal, é que o projeto diminuiu o descarte de lixo e os desperdícios, como água, energia, entre outros. Entretanto, conforme o diretor,

ganhos financeiros nunca foram os objetivos do projeto. A ideia sempre foi uma questão de conscientização de todos para evitar o desperdício, e não o lucro da empresa. O que as pessoas aprendem com o projeto deve ser levado para suas casas, influenciar outras pessoas, outros lugares, e não apenas utilizar na empresa.

Em relação ao fato de a implementação de controles ser motivada por fatores que não os de cunho financeiro/econômico, Meyer e Rowan (1977) explicam que as organizações necessitam incorporar práticas predominantes e institucionalizadas na sociedade, permitindo, assim, aumentar sua legitimidade. A legitimidade constitui-se em um insumo fundamental, que permite à organização acesso a recursos essenciais e pode garantir-lhe a sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

Com relação à qualidade de vida, conforme relato do consultor na entrevista, alguns funcionários utilizaram as seguintes expressões: "passei a ganhar tempo" e "agora sei onde encontro as coisas". Isso evidencia que as mudanças foram possíveis desde o momento inicial da implantação da política ambiental, quando houve um levantamento de dados gerais sobre os funcionários, o funcionamento dos setores, a gestão de resíduos, além de outros cuidados. Como processos criados, destaca-se a concepção de fluxos de trabalho em todos os setores e, também, de um código de ética para reger as atividades de todos. Nesse sentido, parece importante observar

que os trabalhadores que seguem as orientações do código de ética acumulam pontos, e, assim, o pessoal com maiores pontuação e qualificação é promovido. Uma premissa para qualquer sistema de controle de gestão é o alinhamento das metas da organização com as metas dos trabalhadores (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Atrelar a implementação e o funcionamento da política de gestão ambiental ao plano de carreira dos funcionários motiva-os a alinhar seu comportamento aos objetivos da organização (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004; MALMI, BROWN, 2008).

Ainda em relação ao código de ética, o gerente-executivo explicou que o comprometimento das pessoas com o projeto é levado em consideração, por conta da pontuação oferecida para promoção na carreira, porém isso não está explícito no código. Há o entendimento de que os funcionários precisam considerar que esse pensamento não é exclusivo da empresa, existe a oportunidade de evoluir tanto pessoal quanto profissionalmente.

Um exemplo é a maneira com que os carros são lavados. Antes da implantação do setor, a empresa utilizava água de seu próprio reservatório, a qual era tratada antes de seu descarte. Depois passou-se também a utilizar um produto para realização de lavagem a seco, o que diminuiu os impactos no meio ambiente. O gerente-executivo considerou que,

na prática, seria mais barato utilizarmos a nossa água, porém, com o uso do produto para lavagem a seco, estamos evitando marcas negativas do meio ambiente. O lavador tem a consciência dos motivos que levaram a esta mudança, e isso não está no código de ética. O que consta é que devem ser utilizados os produtos que a empresa determina, e ele [o lavador] tem a consciência de que o novo produto foi escolhido com base nos critérios do setor socioambiental.

Quanto à existência de ações que a empresa tenha desenvolvido para a implantação do setor, em termos de conscientização das pessoas, a resposta do consultor foi de que, inicialmente, foi montado um grupo de trabalho que ficou responsável por realizar um mapeamento sobre diversos dados dos empregados. Aliado a isso, o entrevistado menciona que foi feito um reconhecimento detalhado de todas as atividades desenvolvidas em cada setor, com o objetivo de conhecer todos os trabalhadores e seus fluxos de trabalho, para, assim, realizar e proporcionar outro estudo mais detalhado, apresentando, por sua vez, um fluxo que pudesse auxiliar da melhor maneira possível a execução das atividades de todos.

O gerente-executivo explicou, ainda, que a principal ação desenvolvida em busca da conscientização das pessoas foi o diálogo. Foram realizadas reuniões, conversas e palestras, e foram elaborados materiais, objetivando a melhor compreensão

de todos a respeito da proposta. A principal preocupação, devido à disseminação da ideia por todos os setores da empresa e ao fato de as pessoas virem de diferentes realidades e formações, era com a utilização da linguagem, que precisava ser simples, porém com profundidade, para que o assunto não fosse compreendido de maneira superficial. Estabeleceram-se metas que, quando alcançadas, foram comemoradas por todos e, posteriormente, foram planejadas novas metas. Como afirma o gerente-executivo, "a celebração era utilizada para marcar aquele momento, para o pessoal não esquecer, entender que chegou naquele patamar e dali não pode voltar para trás".

Quanto à existência do sistema de crenças (missão, visão e credos/valores), pôde-se identificar no relato do consultor o fato de que, antes da implantação da política ambiental, a empresa não apresentava um sistema de crenças, com missão, visão e credos formalizados e disseminados. O que aparece afirmado é que o proprietário da empresa sempre teve uma ampla visão de negócios e, por isso, procurou investir em estratégias que auxiliassem sua empresa a tornar-se competitiva no mercado.

Questionado sobre o papel de missão, visão e valores da empresa na implantação do setor, bem como sobre a contribuição desses elementos para a implantação do setor, o consultor destacou que, com a política ambiental, houve a profissionalização, com a formalização e a comunicação da missão, dos valores e da visão da organização. A disseminação formalizada dos elementos que compõem o sistema de crenças oferece segurança e direcionamento para as ações dos agentes envolvidos no processo de implementação (SIMONS, 1995).

Já no que se refere à percepção de como os fatores ambientais estão presentes na missão e na visão da empresa, o consultor explicou que a formação desses atributos, após a implantação do sistema de gestão ambiental, fez com que o sistema de crenças refletisse esses valores. Para o gerente-executivo, a principal preocupação foi incluir o sistema de crenças na cultura da empresa de forma que todos desempenhassem suas ações de maneira natural, sem o pensamento de precisar fazer algo em razão do projeto. "A ideia é que faça parte do DNA da empresa", afirmou.

Durante a visita à empresa, foi observado que, como afirmado pelo consultor e pelo gerente-executivo, houve a incorporação da política à cultura da empresa. Em breve passagem por todos os setores, foi possível visualizar adesivos, cartazes e atitudes que refletiam a preocupação socioambiental. Exemplos disso apareceram em: adesivos nos banheiros, informando quantos litros de água são gastos com a descarga; avisos para manter a luz apagada; lembretes para utilizar duas folhas de papel, o suficiente para secar mãos; entre outros.

Ao observar o *site* da empresa, foi possível extrair dados que mostraram algumas ações do setor socioambiental, como:

- a) reorganização setorial da funilaria e levantamento de resíduos desse local;
- b) mapeamento e realocação da lavagem e utilização da água da chuva para o processo, além de reutilização da água;
- c) reforma da sala de depósito de produtos químicos e inflamáveis;
- d) realização de análises do nível de efluente gerado pela empresa como requisito necessário à licença de operação emitida pela secretaria municipal do meio ambiente;
- e) realização de estudo para organização do estacionamento de veículos novos e usados.

Por fim, quando questionado sobre quais eram os principais motivos que nortearam a implantação do setor socioambiental, o consultor afirmou que o interesse da empresa não era utilizar o setor como ferramenta de *marketing*. E complementou que a ideia inicial surgiu de uma conversa informal entre ele e o proprietário, pois este teve acesso a um livro de autoria daquele. O consultor destacou, ainda, que esse livro é baseado em diretrizes e normas internacionais para a construção de relatórios financeiros e econômicos focados no planejamento socioambiental. Assim, interessado por essa obra, o proprietário da empresa X questionou o autor sobre como colocar em prática ideias e teorias, momento que acabou consolidado com a decisão de implementar a política de gestão ambiental. Segundo o consultor, a política de gestão ambiental implementada revela que todo impacto ambiental também gera um impacto econômico que precisa ser mensurado e controlado por meio da contabilidade. E este é o resultado que vem sendo observado pela organização.

Ao ser questionado sobre os motivos que levaram a implantação do setor, o gerente-executivo explicou que foi "a vontade de fazer a coisa certa, chegar lá sem ter que comprometer os recursos no meio do caminho, chegar aos objetivos e metas olhando para trás e percebendo que conseguiu deixar uma contribuição". Ele esclareceu que, das 16 marcas existentes no mercado automobilístico em que a empresa atua, apenas 3 têm algum tipo de preocupação socioambiental. O desejo, com a implantação deste projeto, foi influenciar outras marcas positivamente, multiplicando, assim, boas ideias. "A ideia é realmente melhorar o espaço em que estamos inseridos", observou. Conforme preconizado por Kinlaw (1997), é crescente a pressão sobre as organizações para oferecerem respostas às questões ambientais. A formalização desse comprometimento por meio de políticas ambientais (FARIAS; ZIBETTI, 1997) pode oferecer respostas à sociedade e aumento à legitimidade da empresa no ambiente em que opera (MEYER; ROWAN, 1977).

O gerente-executivo citou, ainda, um novo projeto em que a empresa está envolvida.

Atrás da nossa empresa, temos um espaço de preservação ambiental. Estamos buscando uma parceria com a prefeitura para transformar esta área em um parque. Muitos podem pensar "estão fazendo isso para quê? Principalmente em um momento de crise...", mas tenho a certeza que, quando estiver pronto, todos irão utilizar este espaço.

No decorrer da entrevista, o gerente-executivo explicitou que o objetivo da política de gestão ambiental não é vender mais carros, mas deixar uma marca positiva enquanto empresa preocupada com o meio ambiente; tanto que, em nenhum momento, este projeto foi utilizado como ferramenta de *marketing* para a empresa, o que não impede que seja utilizado futuramente, caso isso faça com que mais pessoas se engajem no projeto. Por fim, ele afirmou que:

apesar de sabermos que alguns passos importantes foram dados, temos a consciência que ainda temos muito a fazer. Esse é o tipo da coisa que não tem como ficar pronta, é uma maneira de ser, não tem fim. Na minha visão, isso não é corrida de 100 metros, é uma maratona. De nada adianta dar um gás fantástico na largada, pois não vai acabar em 100 metros, ainda tem muito a percorrer. Assim, viemos desenvolvendo nosso projeto sempre em busca de melhoria.

Essa afirmação mostra que, no entendimento do entrevistado, é preciso que as novas atitudes estejam sempre em transformação, pois este é o tipo de trabalho que está em constante aprimoramento. Implica isso a constante busca de melhoria por parte de todos que compõem a organização.

### Considerações finais

Este artigo objetivou investigar o papel do sistema de crenças na implementação de uma política de gestão ambiental. Após a análise do conteúdo das entrevistas, observações realizadas na empresa e pesquisa realizada no *site*, constatouse que a formalização do sistema de crenças, por meio da definição da missão, dos valores e dos credos, potencializou a implementação do projeto ambiental na organização. Pôde-se verificar que, mesmo antes da formalização do sistema de crenças, os credos e valores já estavam incorporados nos gestores da organização. A formalização e a comunicação do sistema de crenças permitiram a todos os envolvidos conhecer e se certificar de suas percepções. Portanto, foi possível observar que o sistema de crenças influenciou positivamente na implementação do sistema de gestão ambiental.

Pela análise dos dados coletados, descreveu-se o sistema de gestão ambiental implantado na organização. Foi visível a importância do setor em meio à organização e às melhorias introduzidas. Destacaram-se também os fatores motivadores da implementação do setor. A motivação para a elaboração da política ambiental não estava atrelada a um ganho econômico. Mesmo que a política ambiental seja importante para precaver multas futuras, o objetivo principal esteve atrelado à possibilidade de minimizar o impacto ambiental da empresa. Políticas ambientais, como a descrita nesta pesquisa, contribuem diretamente com as organizações, legitimando-as perante o mercado como empresas cientes que buscam minimizar o impacto ambiental que causam.

Os achados desta pesquisa restringem-se apenas a um caso. Recomendam-se pesquisas que possam averiguar a influência das demais alavancas de controle de Simons (1995) na implementação de políticas ambientais. Também pesquisas longitudinais que apontem os impactos econômicos e financeiros após a implementação de políticas ambientais podem contribuir para a compreensão dos verdadeiros motivadores dessas mudanças.

# Implementation process of an environmental management policy: the role of the belief systems of Simons

#### **Abstract**

This research aimed to investigate the role of the belief system (SIMONS, 1995) in the implementation of an environmental control policy. The belief system includes a description of the organization's mission, vision, and beliefs. The environmental control policy includes specific plans, programs and procedures, focused on the environment. Qualitative research, operationalized by the case study method. Data collection took place through observation, documentary analysis and interviews. It was established that the belief system was always present in the company and was formalized from the implementation of the environmental project. The results show that the belief system positively influenced the implementation of the environmental control policy in the company.

Keywords: Control levers. Environmental management. Management control.

# Proceso de aplicación de una política de gestión ambiental: el papel de los sistemas de creencias de Simons

#### Resumen

Esta investigación objetivó investigar el papel del sistema de creencias (SIMONS, 1995) en la implementación de una política de control ambiental. El sistema de creencias incluye la descripción de la misión, visión y credos de la organización. La política de control ambiental incluye planes, programas y procedimientos específicos, orientados al medio ambiente. Investigación cualitativa, operacionalizada por el método de estudio de caso. La recolección de datos ocurrió por la observación, análisis documental y entrevistas. Se constató que el sistema de creencias siempre estuvo presente en la empresa y fue formalizado a partir de la implementación del proyecto ambiental. Los resultados muestran que el sistema de creencias influenció positivamente la implementación de la política de control ambiental en la empresa.

Palabras clave: Palancas de control. Gestión ambiental. Control gerencial.

#### Referências

ALVES, A. B. Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ANTHONY, R. N. *Planning and control systems*: a framework for analysis. Boston: Harvard Business School Press, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001: sistemas de gestão ambiental – especificações e diretrizes para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 1996.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1994.

BIANCHI, P. *Meio ambiente*: certificações ambientais e comércio internacional. Curitiba: Juruá, 2003.

BRUINING, H.; BONNET, M.; WRIGHT, M. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, London, v. 15, n. 1, p. 155-177, 2004.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, London, v. 11, p. 3-25, 2000.

CALLENBACH, Ernest et al. Gerenciamento ecológico. São Paulo: Cultrix, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Toronto, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

DONAIRE, D. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

FARIAS, N. R. de; ZIBETTI, R. A. *Gestão ambiental*: responsabilidade da empresa. Cascavel: Univel, 1997.

FLAMHOLTZ, E. Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, London, v. 14, n. 6, p. 596-611, Dec. 1996.

FREZATTI, F. et al. Proposta de tratamento abrangente dos problemas relacionados ao orçamento: análise substantiva com utilização da Grounded Theory. In: ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo, SP, 2009. p. 1-16.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L., STRATTON, W. O. *Contabilidade Gerencial*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KINLAW, D. C. *Empresa competitiva e ecológica* - desempenho sustentado na área ambiental. São Paulo: Malthon Books, 1997.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, London, v. 19, p. 287-300, 2008.

MARGINSON, D. E. W. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 23, p. 1019-1031, 2002.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2016.

MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. A. Management control systems. 2. ed. England: Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MUNDY, J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control system. *Accounting, Organizations and Society*, Toronto, v. 35, n. 5, p. 499-523, 2010.

OTLEY, D. T.; BERRY, A. J.; Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, Chicago, v. 5, n. 1, p. 45-65, 1994.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SIMONS, R. Levers of control. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 1995.

SIMONS, R. Performance measurement and control systems for implementing strategy: text and cases. NJ USA: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000.

TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. *Gestão ambiental*: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron Books. 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.