

## **PLANEJAMENTO SOCIOAMBIENTAL SUSTENTÁVEL EM FACE DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA**

**ILTON MONTEIRO ALVES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**JACIRA LIMA DA GRAÇA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**RAUL AFONSO POMMER BARBOSA**

UNIR-UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

**ANDERSON EMANUEL FREITAS CANTANHEDE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

# PLANEJAMENTO SOCIOAMBIENTAL SUSTENTÁVEL EM FACE DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

## Resumo

O presente trabalho visa estudar o planejamento socioambiental a luz da teoria da contingência, bem como apontar os elementos que subsidiam o gestor socioambiental em face abstinência tecnológica, além de elaborar uma análise crítica sobre a aplicabilidade da teoria contingencialista no planejamento socioambiental. Este estudo foi edificado pela necessidade de evidenciar se a teoria da contingência influência no planejamento socioambiental. Para tanto foi trilhado o caminho com uma revisão teórica conceitual, por meio de uma literatura atualizada. Após a clivagem foi realizado a análise crítica do corpus extraído do texto. A revisão possui uma abordagem qualitativa, e o procedimentos metodológicos adotados seguem os padrões de uma pesquisa teórica, utilizando o método de análise do conteúdo para descrever os conceitos absorvidos do levantamento bibliográfico. Em suma, a revisão evidenciou que a teoria da contingência influencia diretamente na construção do planejamento socioambiental das organizações, revelou também que o gestor socioambiental para enfrentar a abstinência tecnológica deve buscar através do planejamento e de uma gestão moderna adquirir tecnologia de informação, com o objetivo de buscar as informações de qualidade à frente dos concorrentes e assim obter vantagem competitiva.

Palavras Chaves: Socioambiental. Teoria da Contingência. Gestão Ambiental.

## 1. INTRODUÇÃO

Levantamento apriorístico indica que vários estudos foram realizados sobre as contingências relacionadas ao ambiente organizacional, e sobre a formas como as estruturas são adaptadas para suplantar situações adversasse. Nota-se que no contexto de turbulências e desafios, os gestores sempre buscam e encontram alternativas estratégicas pelas quais irão diferenciar a sua organização dos concorrentes, e desta forma manter a desejada performance de rentabilidade e competitividade. Os gestores são encorajados à renovação que conduza à mudança contra o contingenciamento requerido pelo ambiente externo, e o planejamento sustentável é uma via para os adaptativos em geral, e em especial ao ajuste em ambiente tecnológico, legal, político econômico, demográfico, ecológico e cultural.

Este estudo se volta à interpretação desta relação causal, da expectativa de subsidiar reflexões que fortaleça conceitos sobre a planificação, a sustentabilidade e a contingência em ambientes turbulentos. A pergunta a ser respondida é: qual a influência da teoria da contingência no planejamento socioambiental? Para responder a tal indagação traz como objetivo geral estudar o planejamento socioambiental à luz da Teoria da Contingência; e como objetivos específicos efetuar um levantamento sobre os conceitos que amparam as soluções contingenciais no planejamento socioambiental (1), apontar os elementos que subsidiam o gestor socioambiental em face da abstinência das tecnologias (2), e elaborar uma análise crítica sobre a aplicabilidade da Teoria da Contingência no planejamento socioambiental. O documento aqui é construído por tópicos e subtópicos, com esta introdução, um levantamento teórico-conceitual, a metodologia do preparo e os resultados, conclusão e referências.

## 2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Para Kieso et al. (2012) apontam que contingência é uma situação que envolve incerteza quanto ao possível ganho (ganho contingente) ou perda (perda contingente), que acabará por ser resolvida quando um ou mais eventos futuros ocorrerem. Em resumo é aquilo que acontece de forma fortuita, imprevisível fora do planejamento. O principal foco da teoria contingencialista, é compreender e explicar como as organizações operam e interagem, frente as contingências impostas pela tecnologia e pelo ambiente externo à organização.

Para Chiavenato (2014), a Teoria da Contingência surgiu da verificação de modelos organizacionais que fossem mais eficazes, em diversos tipos de organizações, com o intuito de também questionar se os modelos teóricos conhecidos desde as Teorias Clássica, Neoclássica, Estruturalista, e outras, no que se refere aos seus pressupostos estavam sendo seguidos conforme Figura 1 a seguir.

**Figura 1 – Teorias**

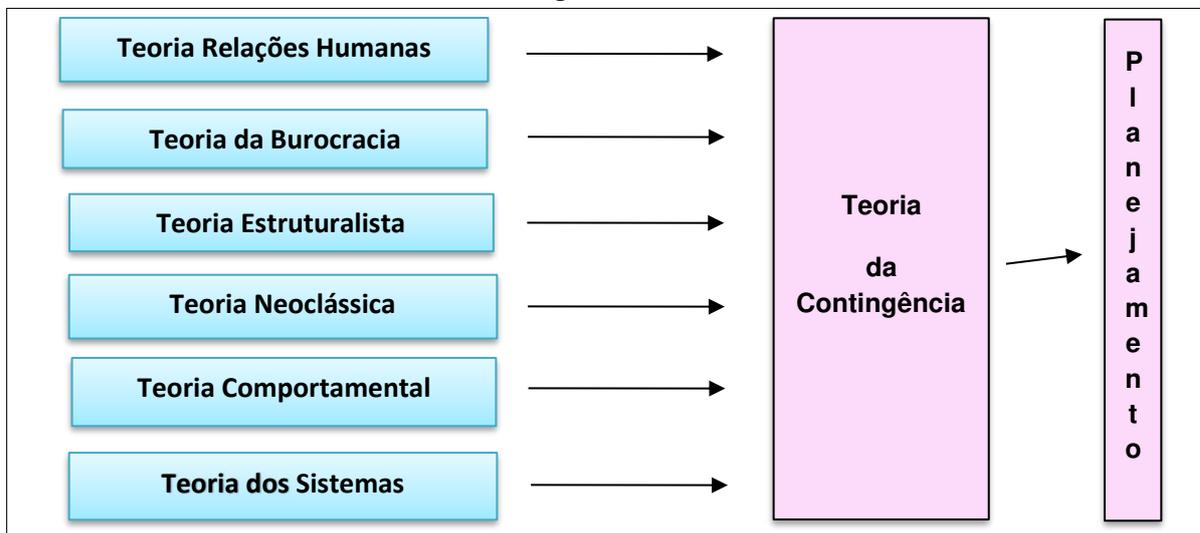


Figura elaborada com base em CHIAVENATO (2014)

Chiavenato (2014) afirma que essas pesquisas foram contingentes no sentido em que procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições que variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu domínio de operação. Os resultados das pesquisas identificaram uma nova concepção de organização: a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes das condições do ambiente externo. Verificaram também que a organização estrutural de uma empresa não é estática, e que ela se adapta ao ambiente que é proposto.

### 2.1 Conceitos sobre soluções contingenciais e sobre planejamento

A teoria da contingência parte do pressuposto de que não existe uma única maneira de administrar uma organização. Isso preconiza que os administradores devem avaliar cada situação e tomar decisões exclusivas para elas. Assim, cada situação irá definir o melhor caminho.

Chiavenato (2014) coloca o Planejamento como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve como base para as demais funções. O

planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação futura dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Para Chiavenato (2014), a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e interações com o ambiente que a rodeia. Tudo que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações. Neste contexto o ambiente é tudo que envolve a organização, é a situação dentro da qual uma organização está inserida. De fato, a busca na literatura permite afirmar que as organizações estão inseridas em um cenário de muitas mudanças do ponto de vista humano, social, político e econômico. Para Chiavenato (2014), as condições de mudanças impostas pelo ambiente são comuns a todas as organizações e, é composto por algumas condições de caráter como se demonstra no Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 – Mudanças Ambientais**

<b>Condições</b>	<b>Descritiva</b>
<b>Tecnológica</b>	Quando surge uma nova tecnologia nos concorrentes a organização para não perder a competitividade, buscam se adaptar e incorporar o mais rápido possível, está nova tecnologia para não perder espaço no mercado e consequentemente reduzir sua rentabilidade.
<b>Demográfica</b>	As organizações devem estar atentas aos aspectos demográficos, como taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade que pode determinar o perfil dos consumidores presentes e futuros,
<b>Ecológica</b>	As organizações influenciam e são influenciadas por aspectos como poluição, clima, transportes, comunicações etc.
<b>Cultural</b>	As organizações devem respeitar e se adaptar a cultura local onde ela está inserida, por meio das expectativas de seus participantes e de seus consumidores.
<b>Legal</b>	São as leis do mercado que ditam as normas para as organizações são elas: a lei trabalhista, fiscal, civil etc. Essas legislações vigentes podem afetar de forma direta ou indiretamente as organizações.
<b>Econômica</b>	Trata-se da inflação, balança de pagamentos do país, a distribuição da renda interna etc. As organizações ficam atentas aos aspectos que determina o desenvolvimento econômico.
<b>Política</b>	As organizações são influenciadas diretamente pelas decisões e definições políticas tomadas em nível federal, estadual e municipal

Fonte: Quadro elaborado com base em CHIAVENATO (2014)

De acordo com Chiavenato (2014), para confrontar os diferentes ambientes apresentados, as organizações tiveram que diversificar as estratégias e as estruturas organizacionais. De acordo com as mudanças no ambiente verificou-se que afetava diretamente as estruturas organizacionais, assim com as mudanças ambientais as empresas tiveram que adequar as estratégias, consequentemente elas exigiam a adaptação nas estruturas organizacionais. Tais condições são determinadas de fora das empresas, isto é, do seu ambiente externo.

Souza, Lunkes e Uhlmann (2010) admitem a incerteza da contingência ou as chances de sua ocorrência são mínimas. Todavia, segundo os autores, a depender da finalidade da organização, os fatores do meio ambiente, objeto deste ensaio, podem estar intimamente relacionados com sua atividade econômica, necessitando, porém, gerar habilidade entre os seus *stakeholders*. Teoricamente haveria de envolver os colaboradores, capacitando-os ao exercício para o enfrentamento. Tanto que

Seiffert (2010) vem com o seu aporte sobre o Sistema de Gestão Ambiental (SGAs) como parte do sistema de gestão global, que contribui no suporte fundamental, útil inclusive para soluções contingenciais, desde que adequadamente configurado; este deve incluir interface sobre a estrutura organizacional, as suas atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos; e mais os procedimentos, processos e recursos a serem desenvolvidos ou implementados, de forma a permitir a efetivação de ações gerenciadas, a sua análise por parâmetros lógicos, com respectivas críticas. São assim sistemas relativos a política ambiental, mediante recursos ótimos disponibilizados, que sobremaneira apoiam a excelência no gerenciamento abordado neste ensaio.

Estudo em Nascimento (2012) aponta que o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) se configura como um conjunto de políticas, planejamentos e ações de cunho social, técnico, econômico e produtivo, adotado em diferentes organizações produtivas. Serve de suporte no desempenho coerente da equifinalidade institucional, na vertente do uso e conservação dos recursos naturais e redução da poluição, orientando-se por determinadas legislações ambientais. Assim é que Halila & Tell (2013) explicita que as organizações vêm constantemente sofrendo pressão para gerir cada vez melhor o tema meio-ambiente; entretanto, segundo estes autores, organização que adota um SGA tem demonstrado proatividade na prática desprendida, com efetividade na análise das questões ambientais no seu processo de tomada de decisão. Mas Corazza (2016) admite ser esta uma abordagem estratégica sobre as questões ambientais tratadas institucionalmente, desde que a aplicação dos procedimentos que atendam aos requisitos normativos amparados pela ISO 14001, que define a política ambiental, seus planos e ações.

## **2.2 Definição do papel de gestor socioambiental e sobre tecnologias de gestão**

Para elaborar um planejamento sustentável competitivo, as organizações devem buscar favorecer uma atividade na qual elas mais se destacam, e que possam sustentar a criação de novas competências a partir das adaptações realizadas às condições dispostas pelo ambiente.

Henkes, (2013) aponta que um gestor socioambiental precisa dominar os conhecimentos dos princípios de planejamento e controle, os fundamentos das tecnologias aplicadas ao meio ambiente, deve ser capaz de avaliar os riscos e os impactos no meio ambiente, Interpretar, adaptar, contribuir ao surgimento de ações e atividades decorrentes de estratégias de desenvolvimento sustentável, com o uso de tecnologias limpas, além de elaborar e atuar no planejamento sustentável da organização.

Continuando, o autor destaca como competências gerenciais necessárias para a função de um gestor socioambiental a comunicação, criatividade, organização do trabalho, flexibilidade, iniciativa, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, foco no cliente, capacidade de análise, negociação, tomada de decisão, raciocínio numérico e autocontrole.

Chiavenato (2014) enfatiza que quanto mais poderosa a tecnologia da informação, o gestor socioambiental se torna mais bem informado para elaboração de um planejamento mais eficaz. Assim, a informação se torna a principal fonte de energia da organização, pois munido dela o gestor poderá direcionar todos os esforços e aponta os rumos a seguir.

O mesmo autor deixa claro que a tecnologia guarda, recupera, processa, divulga e propaga a informação, no entanto Chiavenato (2014) alerta que o gestor deve estar muito atento pois as informações mudam de forma rápida e incessante.

### **2.3 Conceitos sobre Análise SWOT e sobre planejamento socioambiental.**

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que na sua tradução é força fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte.

Segundo Selem (2013), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização

A análise SWOT é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque, de acordo com Nogueira (2014), força a corporação a se confrontar com o ambiente, e assim fica mais fácil identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Sabonaro *et al* (2017), descrevem em seus estudo que para algumas organizações o planejamento e a gestão socioambiental, pode ser uma garantia de sobrevivência no mercado, uma vez que com a crescente importância de fornecer produtos e serviços socialmente e ecologicamente sustentáveis, obrigam as indústrias a inserir insumos, mas verdes em seus produtos como fator de diferenciação.

Atualmente, visando garantir a sobrevivência humana, atribui-se ao planejamento socioambiental o papel de destaque para assegurar a preservação e conservação dos recursos naturais existentes. Neste sentido Sabonaro *et al* (2017), apontam que os principais agentes do desenvolvimento econômico de um país são as organizações, e os seus avanços tecnológicos e a grande capacidade de geração de recursos fazem com que cada vez mais precisem de ações cooperativas e integradas para poderem desenvolver processos que têm por objetivo a Gestão Ambiental e a Responsabilidade Socioambiental.

Dito isto, o planejamento sustentável pode ser considerado um fator estratégico e de diferenciação para as organizações que almejam manterem-se ativas, competitivas e com uma boa imagem perante seus consumidores. Portanto, o gestor socioambiental possui um papel importante na organização, por desenvolver projetos que conciliam a conservação do equilíbrio ambiental sem alterar significativamente os processos de produção e o produto final das empresas, assegurando a rentabilidade das mesmas.

## **3. METODOLOGIA**

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, sendo elaborado um ensaio teórico com base na revisão da literatura referente ao tema. Os procedimentos metodológicos adotados seguem os padrões da pesquisa teórica, posto que nas pesquisas em que se exige certo ineditismo e originalidade na contribuição, a revisão teórica exerce papel preponderante. Conforme mencionado, o tema “Planejamento Sustentável em face à Teoria da Contingência” é incipiente na literatura. Porém, pela

sua pertinência para a gestão das organizações, torna-se necessário identificar aspectos ainda não totalmente compreendidos.

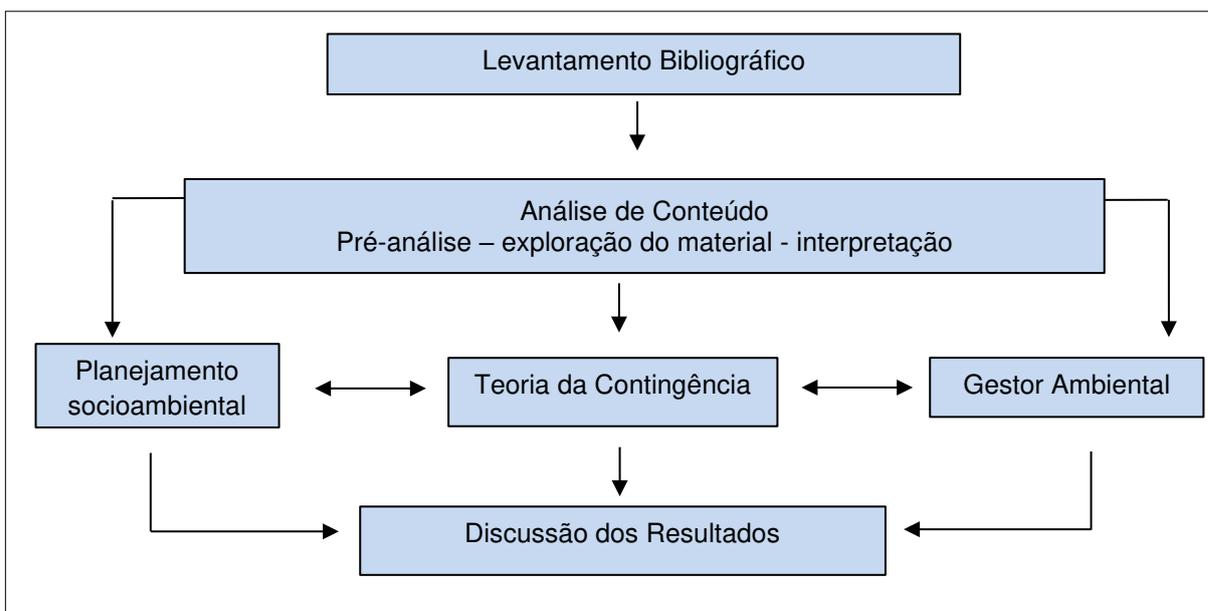
Marconi e Lakatos (2017) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento.

### 3.1 Quanto ao Método

Lakatos & Marconi (2017) conceituam método como sendo o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências, no qual o cientista traça seu caminho como condição necessária, mas não suficiente para atingir a verdade. No mesmo sentido, elas também definem que método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permiti alcançar o conhecimento válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, identificando erros e auxiliando as decisões dos pesquisadores.

Um dos principais métodos de analisar dados qualitativos, é o Método de Análise do conteúdo que, segundo Bardin (2011) envolve um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, de forma sistemática a descritiva de um conteúdo oriundo das mensagens coletadas, clivadas e categorizadas de textos, recortes informativos, livros selecionados e outros documentos selecionados pelo pesquisador. O mesmo autor explicita sobre três fases consideradas no trabalho de pesquisa pelo Método de Análise de Conteúdo, a saber, a pré-análise, a exploração do material coletado, e o tratamento dos resultados, envolvendo a prática de inferência e interpretação. Este trabalho segue uma plataforma explicitada no Quadro 2 a seguir.

**Figura 2 – Fases da execução da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.2 Quanto aos procedimentos

A pesquisa científica é definida por Santos (2015) como um processo, a forma, a maneira, o caminho, seguidos para alcançar resposta para uma dúvida sobre um problema, um fato, obedecendo a princípios, normas e técnicas

O trabalho envolve a realização de um levantamento bibliográfico buscando identificar na literatura os elementos que venham a contribuir, por meio de diversos autores para o desenvolvimento da temática relacionada a Planejamento socioambiental. Efetua-se uma análise crítica que possibilite o entendimento no ambiente acadêmico a respeito dos argumentos selecionados e tratados neste documento.

Este documento segue aos procedimentos de levantamento bibliográfico, análise por critério do preparo, categorização quanto ao planejamento socioambiental, crítica quanto à teoria da Contingência e quanto ao papel do Gestor Socioambiental, e pôr fim a discussão dos resultados na mesma estrutura dos objetivos específicos delineados. A tarefa segue assim ao prescrito em Marconi e Lakatos (2017), quando eles explicam que um procedimento de levantamento bibliográfico deve colocar o pesquisador em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto, inclusive através de conferências; aqui este procedimento exorta todos os demais praticados. Esta ação permite apreender quanto aos *corpus* esculpidos no texto, com um claro entendimento sobre a temática que passa a ser tratada, o que seria impossível sem a busca em várias fontes. Os procedimentos trabalhados neste estudo estão delineados no Quadro 2 que segue.

**Quadro 2 – Procedimentos por etapas nesta pesquisa**

Etapas	Descrição
Levantamento Bibliográfico	O pesquisador realiza uma busca minuciosa em bases de dados nacionais e internacionais sobre a temática abordada
Análise por critério do preparo	<b>Pré-análise:</b> nesta fase o pesquisador organiza o material a ser investigado, realizando uma leitura geral do material selecionado para a análise
	<b>Exploração do material:</b> consiste em o pesquisador construir operações de codificação, considerando recortes dos textos em unidades de registros, definir regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas.
	<b>Interpretação:</b> o pesquisador destaca os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação).
Categorização quanto ao planejamento socioambiental	Elucidar o Planejamento Ambiental frente as contingências dos Ambientes Internos e Externo.
Crítica quanto à Teoria da Contingência	Analisar a aplicabilidade da Teoria da Contingência no Planejamento Sustentável.
Crítica quanto ao papel do Gestor Socioambiental	Investigar o Papel do Gestor Socioambiental frente a abstinência das Tecnologias.
Discussão dos resultados	O pesquisador realiza uma visão geral dos dados obtidos na pesquisa, buscando pontos convergentes para uma análise acadêmica.

Fonte: Elaborado pelos autores

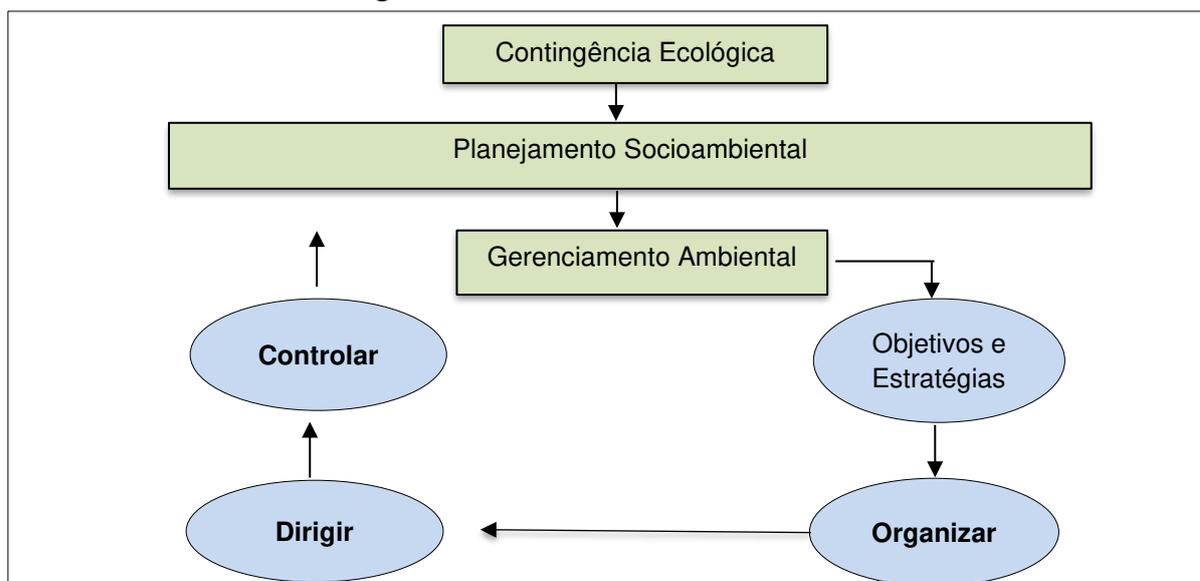
#### 4. ESTUDO DO PLANEJAMENTO SOCIOAMBIENTAL À LUZ DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

O ambiente externo a organização é composta por mudanças ambientais que não podem ser controladas. E essas mudanças, já explicadas no quadro 1, que influenciam na administração da organização, também podem ser descritas como contingências externas. A revisão trata sobre o planejamento socioambiental face a teoria da contingência, portanto será considerado as contingências ecológicas, que influenciam diretamente as organizações.

Como já exposto, as organizações podem influenciar nas contingências ecológicas, e são influenciadas por aspectos como poluição do meio-ambiente, mudanças climáticas, transporte que afeta a logística, degradação ambiental todas evidenciadas pelas constantes perdas em biodiversidade.

Seguindo este pressuposto, apresenta-se na figura 3, um fluxo, que para Chiavenato (2014), são procedimentos que geralmente são transformados em rotinas da empresa, que podem ser expressos em forma de fluxogramas, que são símbolos que representam o fluxo e sequenciam estes procedimentos e rotinas da organização, devidamente formalizados para uma empresa.

**Figura 3 – Gerenciamento socioambiental**



Fonte: Criada pelos autores

**Quadro 3 – Descritiva do Gerenciamento socioambiental**

<b>Etapas do Gerenciamento</b>	<b>Descritiva</b>
Contingência Ecológica	Mudanças ambientais que não podem ser controladas como poluição do meio-ambiente, mudanças climáticas, transporte que afeta a logística, degradação ambiental todas evidenciadas pelas constantes perdas em biodiversidade;
Planejamento Socioambiental	É o fator estratégico e de diferenciação para as organizações, que planejam projetos que conciliam a conservação do equilíbrio ambiental.
Gerenciamento Ambiental	Onde gestor ambiental inicia o gerenciamento do planejamento socioambiental, tendo suas funções atreladas à aplicação da administração.

Objetivos e Estratégias	Definição dos objetivos e estratégias
Organizar	Define, o que e como fazer e indica quem irá fazer
Dirigir	Fase em que o gestor lidera e motiva a equipe para desenvolver o planejamento;
Controlar	Momento de monitorar a execução da ação, e verificar se precisa de alguma alteração no planejamento socioambiental.

Fonte: Criada pelos autores

O fluxo evidencia o gerenciamento da ação, após uma contingência ecológica é imposta a organização, o gestor ambiental inicia o gerenciamento do planejamento socioambiental, tendo suas funções atreladas à aplicação da administração como, analisar, organizar, dirigir e controlar as ações delimitadas no planejamento.

Assim, fica evidente que um planejamento socioambiental proporciona maior praticidade frente as contingências ecológicas e outros eventos imprevistos, considerando que o pressuposto do planejamento os riscos e soluções podem ser previsíveis em grande parte das vezes. Isso contribui de maneira preventiva para que não haja prejuízos financeiros e não atrapalhe nas atividades das organizações.

#### **4.1 Levantamento sobre os conceitos que amparam as soluções contingenciais no planejamento socioambiental**

O mundo empresarial diariamente passa por várias transformações repentinas, podendo ocorrer no ambiente interno ou externo. Realizar um bom planejamento socioambiental nas diferentes áreas da empresa pode diminuir o risco dessas transformações afetarem o desenvolvimento organizacional.

Chiavenato (2014) apresenta contingências externas como condições impostas que ocorrem do lado de fora da empresa, isto é do seu ambiente organizacional, e elas podem ser consideradas oportunidades e imperativos ou restrições e ameaças que influenciam nos processos internos da organização.

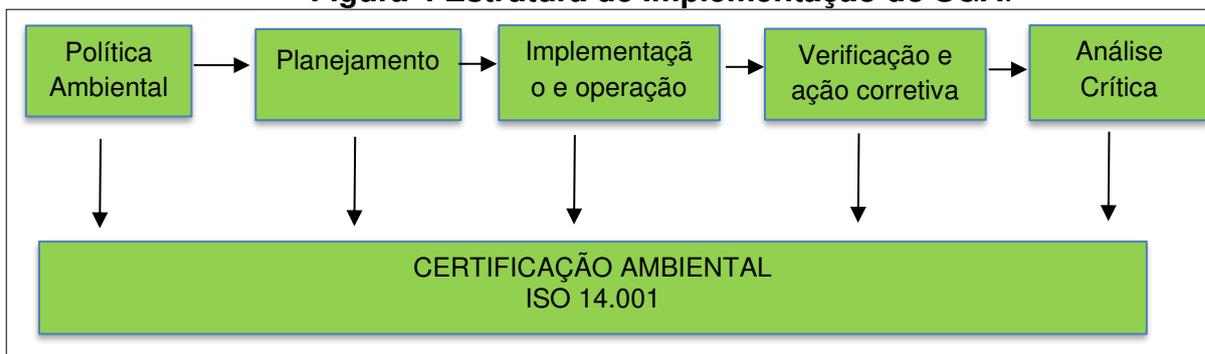
A sociedade passou a exigir das organizações que conciliem a competitividade com a proteção ambiental, uma vez que adotar práticas sustentáveis tem se tornado uma maneira de diferenciação diante de consumidores cada vez mais exigentes.

Uma ferramenta que facilita as organizações no planejamento socioambiental é o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), uma metodologia segundo a qual as organizações atuam de maneira estruturada sobre suas operações, definindo os impactos de suas atividades, propondo ações para reduzi-los e assegurando a preservação do meio ambiente.

Barbiere (2011), descreve em seu estudo que o Sistema de Gestão Ambiental – SGAs tem o objetivo de evidenciar para as empresas, informações e instrumentos que permitam reduzir os danos ao meio ambiente, mas de modo que seus benefícios excedam aos custos de sua implantação.

De acordo com NBR série ISSO 14.001, para uma empresa receber a certificação ambiental deve seguir a estrutura de implantação conforme figura 4 que segue; e a apresentação da estrutura de implementação do SGA, está resumidamente descrita no quadro 3 abaixo seguinte.

**Figura 4 Estrutura de Implementação do SGA.**



Fonte: Criada pelos autores de acordo NBR ISO 14.001

**Quadro 4: Descrição da estrutura de implementação do SGA**

Política Ambiental	A Política Ambiental da empresa deve ser consubstanciada por meio de um documento escrito – carta de compromisso da empresa - que aborde todos os valores e filosofia da empresa relativos ao meio ambiente, deve conter as diretrizes básicas para a definição e revisão dos objetivos e metas ambientais da empresa
Planejamento	A Série ISO 14001 recomenda que a empresa formule um planejamento para cumprir sua Política Ambiental. Este plano deve incluir os seguintes tópicos: <b>aspectos ambientais; requisitos legais</b> e outros requisitos; <b>objetivos e metas;</b> e <b>programas de gestão ambiental.</b>
Implementação e operação	Para a efetiva implantação da Série ISO 14001, a empresa deve desenvolver os mecanismos de apoio necessários para atender o que está previsto em sua política, e nos seus objetivos e metas ambientais.
Verificação e ação corretiva	Este item da norma cria condições de se averiguar se a empresa está operando de acordo com o programa de gestão ambiental previamente definido, identificando aspectos não desejáveis e mitigando quaisquer impactos negativos, além de tratar das medidas preventivas
Análise crítica	É o momento em que a gestão identifica a necessidade de possíveis alterações em sua Política Ambiental, nos seus objetivos e metas, ou em outros elementos do sistema. Em resumo, aqui o processo de gestão pode ser revisado, bem como o processo de melhoria contínua exercitado
Certificação Ambiental	A <b>Certificação Ambiental</b> é concedida a empresas que, nos processos de geração de seus produtos, respeitam os dispositivos legais referentes às questões <b>ambientais</b> e apresentam determinados procedimentos exigidos pelo órgão certificador.

Fonte: criado pelos autores de acordo com a NBR ISSO 14001

Alves (2013) destaca que para atingir a eficácia junto a responsabilidade ambiental e obter a vantagem competitiva, não basta só adquirir um SGA e sim realizar investimento em planejamento e estratégias ambientais, somente assim, as organizações serão capazes de antever as possíveis contingências do ambiente externo, e se diferenciar dos concorrentes e maximizar seus resultados. O autor continua dizendo que, em outras palavras, o planejamento e as estratégias ambientais referem-se às práticas ou ações ambientais estabelecidas pelas organizações para responder de forma positiva aos impactos ambientais que possam influenciar em seus processos.

Ainda pode corroborar com a responsabilidade social e com o cumprimento da legislação, o sistema bem estruturado pode identificar oportunidades de redução do uso de materiais e energia e melhorar a eficiência dos processos.

De acordo com norma da ISO 14001, o SGAs tem por objetivo prover as organizações, requisitos de gestão para auxiliá-las a alcançar seus objetivos ambientais e econômicos. A sua finalidade geral é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades socioeconômicas. (ISO, 2004).

Para desenvolver o sistema, Montana e Charnov (2010), definem planejamento como um processo que define os objetivos da organização e de como atingi-los, propondo um destino, avaliando caminhos alternativos determinando o curso específico para alcançar o destino escolhido.

Portanto para Sabonaro *et al* (2017) o planejamento socioambiental, deve avaliar o ambiente externo procurando identifica no que diz respeito às questões ecológicas, as oportunidades e riscos existentes na legislação ambiental, no nível de consciência dos consumidores e da sociedade como um todo, no que está sendo feito pela indústria a que a empresa pertence no comportamento dos concorrentes e no avanço da tecnologia nesse campo.

#### **4.2 Elementos que subsidiam o gestor socioambiental em face da abstinência das tecnologias**

O gestor socioambiental é o profissional com formação multidisciplinar e interdisciplinar, com uma visão holística que vai trabalhar diretamente com a gestão ambiental, garantindo o uso mais racional dos recursos naturais, preservando-os para as gerações vindouras e contribuindo para a sustentabilidade econômica, social e ambiental, conforme explicitado em Sampaio (2017).

A mesma autora reforça que este profissional é o responsável por organizar, dirigir e controlar atividades relativas ao meio ambiente. Entre tais atividades, merecem destaque o planejamento, o gerenciamento e a execução de tarefas voltadas para o diagnóstico socioambiental, a avaliação de impactos, proposição de medidas preservacionista e conservacionista.

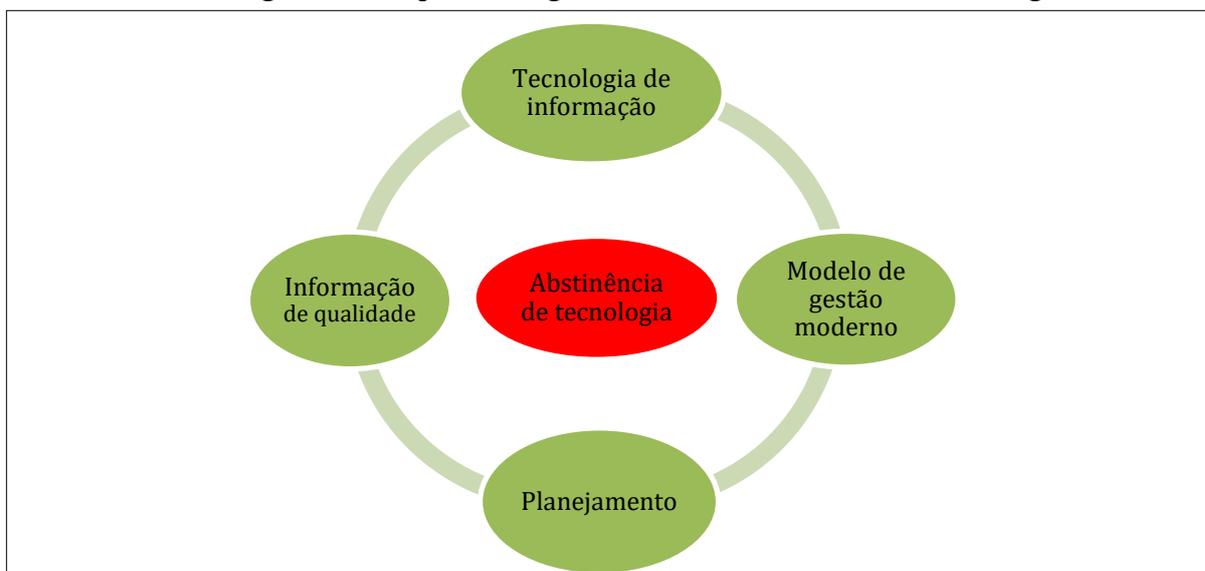
Assim, Mota, Oliveira Junior e Freitas (2016) destacam que a tecnologia da informação possui um papel preponderante no auxílio do gestor, e sua abstinência pode causar perda de espaço em um mercado cada vez mais competitivo, pois, elas garantem agilidade, confiabilidade e qualidade de informações, auxiliando o gestor socioambiental gerir o planejamento.

Os mesmos, afirmam que o principal impacto é a aplicação da tecnologia na tomada de decisões e soluções para contingências advinda do mercado. Desta forma estes sistemas tecnológicos concentram-se na garantia da prosperidade da empresa bem como a sua sobrevivência no mercado.

A tecnologia da informação proporciona aos gestores socioambientais maior acessibilidade as informações sobre as possíveis contingências, pois com a informação em tempo real é possível às instituições agirem e reagirem rapidamente na execução do planejamento ambiental.

Para combater a abstinência de tecnologia o gestor socioambiental deve desenvolver ações junto com a organização, para que possam reduzir os impactos desta contingência, conforme ilustrado na figura 5 e detalhado no quadro 4.

**Figura 5 – Ações do gestor face abstinência tecnológica**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Quadro 5 – Atitudes do gestor face a abstinência tecnológica**

Tecnologia de informação	Adquirir uma tecnologia da informação que proporcione maior capacidade para ampliar, adquirir, manipular e comunicar informações referentes aos negócios, vida profissional e pessoal de todos. Com uma tecnologia de informação é possível às empresas agirem e reagirem rapidamente aos clientes, mercados e concorrência.
Modelo de gestão moderno	Flexibilizar e dar dinamismo na gestão, pois o ambiente sempre está em mutação e as estruturas organizacionais são temporárias e flexíveis.
Planejamento	Utilizar técnicas que possibilitam visualizar o futuro através das ações tomadas, de acordo com o objetivo proposto, de forma a auxiliar a tomada de decisões, reduzindo a incerteza face a contingência.
Informação de qualidade	Buscar a qualidade das informações, assim como a velocidade com que se tem acesso às mesmas é essencial para a sobrevivência das empresas em uma economia competitiva e globalizada. informação possui extrema importância no apoio as estratégias e processos de tomada de decisões, bem como no controle das operações empresariais

Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, Luppi (2008) apresenta quatro tipos de sistemas de tecnologia para o apoio as estratégias institucionais: os sistemas do nível operacional, que dão suporte a gestores operacionais em transações como vendas, contas, depósitos, fluxo de matéria prima etc. Sistemas do nível de conhecimento envolvem as estações de trabalho e fluxo administrativo de documentos. Sistemas do nível gerencial que ajudam o gestor no controle, nas tomadas de decisões e procedimentos administrativos do gestor intermediário. Por último os sistemas de nível estratégico, que ajudam o gestor sênior a enfrentar questões e tendências, tanto para o ambiente interno e principalmente no ambiente externo.

#### **4.2 Análise crítica sobre a aplicabilidade da Teoria da Contingência no planejamento socioambiental.**

Este subtópico trataremos os resultados da pesquisa, conforme Salles e Dellagnelo (2019) quando eles explicam a operacionalização da análise crítica de

discurso, especificamente o significado representacional. Esta pesquisa, objetivou estudar o planejamento socioambiental à luz da Teoria da Contingência. Assim o *corpus* revelou que as contingências ambientais e a tecnológicas são variáveis independentes às organizações, e que as imposições tecnológicas e as modificações do meio ambiente ecológico, afetam de forma geral as organizações.

O *corpus* também apresentou que o gestor socioambiental deve ser um profissional muito bem informado, para que ele possa elaborar um planejamento socioambiental estruturado e capaz de se antecipar as possíveis contingências do mercado, para isso a organização precisa investir em tecnologia de informação eficaz.

Segundo Matias-Pereira (2010), uma importante ferramenta para realizar o planejamento socioambiental é a análise SWOT, pela simplicidade de aplicação e permite uma larga utilização, porém a dificuldade em diferenciar quais os fatores internos e externos e a subjetividade de julgamento limitam a utilização.

Ainda corroborando Zogbi (2013), explica que as forças e fraquezas correspondem às características do ambiente interno da instituição, ou seja, aquilo que é possível controlar, melhorar, descartar e corrigir. Já as oportunidades e ameaças correspondem às características do ambiente externo da organização, aquilo que a empresa não tem controle, mas que têm influência direta no negócio. Mesmo não tendo domínio sobre essas contingências com um bom planejamento socioambiental é possível minimizar os riscos e possíveis prejuízos.

Vale ressaltar que a variável ambiente impõe desafios externos à organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos. Assim, análise de SWOT apresentada no quadro 5 permite a visualização dessas variáveis, proporcionando ao gestor visão do todo, possibilitando identificar problemas e suas medidas corretivas. Na figura abaixo encontram-se, resumidamente, as variáveis encontradas pelo *corpus* da revisão, sendo contingências tecnológica (Forças e Fraquezas) e mudanças externas (Oportunidades e Ameaças).

### Quadro 6 – Analise de SWOT

Analise de SWOT		
Contingência Tecnológica	Força	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalização da gestão</li> <li>• Rapidez na tomada de decisão</li> <li>• Tecnologia de informação e comunicação</li> </ul>
	Fraqueza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança das informações</li> <li>• Inteligência artificial no ambiente de trabalho</li> <li>• Aceleração das mudanças tecnológicas</li> </ul>
Contingência Ambiental	Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar antecipadamente • Sistema de Gestão Ambiental SGA - ISO 14.001</li> <li>• Plano de contingência</li> <li>• Gerenciamento e redução de passivos ambientais</li> </ul>
	Ameaça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desastres ambientais.</li> <li>• legislação sobre meio ambiente.</li> <li>• Custo da energia e poluição alta</li> <li>• Possibilidade de mudança de diretrizes políticas ambientais capazes de interromper, afetar ou descontinuar demandas em execução</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

As variáveis que se destacam como força no ambiente interno, considerando a variável tecnologia, são as tecnologias de informação eficazes que agilizam a tomada de decisão contribuindo para a universalização da gestão de forma que o gestor esteja

em contato com tudo que há de novo na administração. Por sua vez, a organização deverá dispor de uma atenção as fraquezas tecnológicas do ambiente interno como, uma segurança das informações geradas na organização, tentar atualizar frequentemente as tecnologias e avançar na inteligência artificial no ambiente de trabalho.

Por conseguinte, as contingências do ambiente externo como os desastres ambientais, imposição do governo com uma legislação rígida, o aumento da energia e do nível de poluição, podem ser minimizadas com as oportunidades da organização em realizar um planejamento socioambiental eficiente, implantação do SGAs, criar um plano de contingência e gerenciar os reduzir os passivos ambientais.

## 5. CONCLUSÃO

Conclui-se que a teoria da contingência, abordando as variáveis ecológica, influência não só no planejamento socioambiental das organizações, mas no seu gerenciamento, como evidenciado na figura 3, há visto que a elaboração do planejamento tem o papel de antecipar as prováveis contingências ecológicas, buscando minimizar os possíveis prejuízos.

O estudo expõe a importância de implementar um Sistema de Gerenciamento Ambiental – SGA na organização, como forma de diferenciação no mercado. O processo de implementação do sistema está exposto na figura 4 e descrito no quadro subsequente.

Através do presente estudo, revelou-se também que o gestor socioambiental para enfrentar a abstinência tecnológica, busca através do planejamento e de uma gestão moderna adquirir tecnologia de informação, com o objetivo de buscar as informações de qualidade à frente dos concorrentes e assim obter vantagem competitiva conforme exibido na figura 5 e explicado no quadro posterior.

Os autores esboçaram uma análise de SWOT, exposto na figura 6, pressupondo que a variável ambiente impõe desafios externos à organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos, dessa forma, apresentou-se na variável tecnologia as força e fraqueza no ambiente interno, respectivamente, as tecnologias de informação eficazes, agilidade na tomada de decisão, universalização da gestão e dispor de uma segurança das informações, atualizar as tecnologias e avançar na inteligência artificial no ambiente de trabalho.

Na perspectiva da variável ambiente externo, despontou-se como ameaça as organizações os desastres ambientais, legislação rígida, o aumento da energia e do nível de poluição, e como oportunidades de realizar um planejamento socioambiental eficiente, implantação do SGAs, criar um plano de contingência e gerenciar os reduzir os passivos ambientais.

Vale ressaltar que além do questionamento ter sido respondido no início deste tópico, os objetivos gerais e específicos também foram atingidos, quando conceituamos, através de uma literatura atual, o planejamento socioambiental e a teoria da contingência, da mesma forma foi apontado os elementos que podem subsidiar o gestor socioambiental face a abstinência da tecnologia e por fim foi realizado uma análise crítica do *corpus* extraído no estudo.

Isto posto, fica evidente a contribuição desta revisão teórica tanto para academia quanto para as organizações que se preocupam com a sustentabilidade, pois, além de evidenciar o papel preponderante do gestor socioambiental como

articulador do planejamento socioambiental, ele demonstra como as organizações devem se comportar face a contingências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, W. (2013). *Fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental da indústria Millennium Inorganic Chemicals: Cristal Global*. [Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)]. Repositório de teses e dissertações, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15068>
- BARBIERI, J. C. (2011) *Gestão ambiental empresarial: conceitos modelos e instrumentos*. 3 ed. São Paulo: Saraiva,
- CHIAVENATO, Idalberto. (2014). *Introdução à teoria geral da administração – 9ª. ed.* ISBN 978-85-204-3792-6. - Rio de Janeiro.
- CORAZZA, R. I. (2016). *Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional*. RAE-Eletrônica [online]. ISSN 1676-5648. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482003000200006>
- HALILA, F., & TELL, J. (2013). *Creating synergies between SMEs and universities for ISO 14001 certification*. Journal of Cleaner Production, 48, 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.014>
- HENKES, J. A. (2013). *Nova concepção do projeto pedagógico do curso superior de tecnologia em gestão ambiental, registra o início de um novo modelo pedagógico e acadêmico na UNISUL*. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, Florianópolis, v.1, n.2, p.333 – 340. Disponível em: [http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao\\_ambiental/article/view/1212/1006](http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/1212/1006) . Acesso em: 23 de dez. de 2019.
- ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14001. (2004). *Environmental management systems: requirements with guidance for use*. Geneva.
- KIESO, D. E.; WEYGANDT, J. J.; WARFIELD, T. D. (2012) *Intermediate Accounting*. 4th ed. John Wiley & Sons.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. (2017). *Metodologia científica*. - 7. ed. São Paulo: Atlas.
- LUPPI I. *Tipos de Sistemas de Informação na Empresa*. (2008). Disponível em: [https://www.oficinadanet.com.br/artigo/738/tipos\\_de\\_sistemas\\_de\\_informacao\\_na\\_empresa](https://www.oficinadanet.com.br/artigo/738/tipos_de_sistemas_de_informacao_na_empresa) . Acessado em: 27/09/2019.
- MATIAS-PEREIRA, José. (2010). *Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788522461202
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. (2010) *Administração. Tradução Cid Knipel Moreira*. 3 ed. São Paulo: Saraiva.

- MOTA, Thális Bicalho; OLIVEIRA JUNIOR, Antônio Márcio Coutinho de; FREITAS, Alan Ferreira de. (2016). *Desenvolvimento e uso de um software de gestão sob a ótica das dimensões organizacional, tecnológica e humana em empresas públicas*. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 6, n. 3.
- NASCIMENTO, L. F. (2012). *Gestão ambiental e sustentabilidade*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC, 2012.
- NOGUEIRA, Cleber Suckson. (2014) *Planejamento Estratégico* – São Paulo: Pearson Education do Brasil. – (Série Bibliografia Universitária Pearson)
- SAMPAIO, Cristiane Pires. (2017). *A importância do Gestor Ambiental*. Faculdade de Ciências e Tecnologia de Viçosa. Disponível em: <https://univicosa.com.br/uninoticias/noticias/a-importancia-do-gestor-ambiental-nos-dias-atuais> 2017. Acessado em 29/09/2019.
- SABONARO, D. Z.; SABONARO, C. Z.; SABONARO, M. Z.; SILVA, F. A. G.; OLIVEIRA, R. A. (2017). *A Incorporação da Gestão Socioambiental na Estratégia Competitiva: Um Estudo de Caso no Setor Sucroalcooleiro*. Desenvolvimento em Questão: v. 15, n. 38. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.38.319-342> Acesso em 10/09/2019.
- SANTOS, Izequias Estevam dos. (2015). *Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 11. ed. rev. e atual.- Niterói, RJ: Impetus. ISBN: 9788576268871
- SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. (2019) *A Análise Crítica do Discurso como alternativa teórico-metodológica para os estudos organizacionais: um exemplo da análise do significado representacional*. *Organizações & Sociedade*, 26(90), 414-434. Epub October 03, 2019. <https://doi.org/10.1590/1984-9260902>
- SELEM, Lara Cristina de Alencar. (2013) *Estratégica na advocacia*. 3. ed. Curitiba: Juruá.
- SEIFFERT, M. E. B., (2010). *ISO 14001 Sistema de gestão Ambiental: Implantação objetiva e SEN, A. Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia da Letras, 2010
- SOUZA, Maíra Melo; LUNKES, Rogério João; UHLMANN Vivian Osmari. (2010). *Disclosure Ambiental das Empresas do Setor de Biocombustíveis com Ações listadas na Bovespa: análise das demonstrações financeiras do período de 2004 a 2008*. *Revista eletrônica*, 8(1), 93-106.
- ZOGBI, Edson. (2013). *Como fazer uma análise PFOA (SWOT) com números*. vol. 3. São Paulo: Atlas, 2013. ISBN: 9788522481347