



GESTÃO SOCIOAMBIENTAL EM ONGS: UM OLHAR A PARTIR DO DESEMPENHO EMPRESARIAL E SUAS PERCEPÇÕES COMO *STAKEHOLDERS* DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES

Vivian Duarte Couto Fernandes*

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
vivian@fagen.ufu.br

Andréa Costa van Herk Vasconcelos

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
andreaherk@gmail.com

Valdir Machado Valadão Junior

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
valdirjr@ufu.br

RESUMO

O reflexo da gestão socioambiental é sentido por toda cadeia de *stakeholders* de uma organização. Dentro do contexto ambiental, as ONGs atuam como importantes atores na disseminação e luta pela causa, sendo um dos principais *stakeholders* os quais a empresa deve se relacionar. Este artigo tem por objetivo discutir o conceito de gestão socioambiental a partir do desempenho empresarial das ONGs ambientalistas de Uberlândia/MG, verificando a percepção destas como um dos componentes da cadeia de *stakeholders* de outras organizações. A pesquisa tem caráter descritivo e exploratório. A coleta de dados partiu de entrevistas semiestruturadas com gestores e pesquisa dos *websites* das entidades. Os resultados mostram a relevância do tema; como a gestão socioambiental das ONGs envolve aspectos ambiental e social; e a dificuldade das ONGs se relacionarem e atuarem junto a órgãos governamentais e iniciativa privada, dado os diferentes objetivos que cada esfera tem, quando se trata de gestão socioambiental.

Palavras-chave: Gestão socioambiental; Responsabilidade social; *Stakeholders*.

INTRODUÇÃO

A partir do desenvolvimento do mundo capitalista, onde a temática da globalização trouxe níveis de informação, avanços tecnológicos, bem como práticas de comercialização além das fronteiras dos países, mais problemas emergiram produzindo consequências em todo o processo.

Autores (Guimarães, 2006; Carrieri, 2002; Portilho, 1999) defendem que o incentivo ao consumo, gerado pela concentração populacional, a industrialização e o fenômeno da globalização, trouxe problemas sociais e ambientais, antes não vistos pela civilização.

Uma nova ligação envolvendo teoria e prática torna-se necessária. Relações harmoniosas entre os seres humanos e destes com o meio ambiente são importantes a fim de atenuar a degradação do meio ambiente, bem como novos padrões de comportamento precisam ser postos em ação.

Neste sentido, as Organizações Não-Governamentais (ONGs), formadas pela sociedade civil e que projetam suas ações tanto na esfera pública, quanto na privada, têm se mostrado efetivas no direcionamento dos problemas socioambientais enfrentados pela modernidade mundial.

Nascimento (2007) deixa claro que através de uma gestão eco eficiente, onde conceitos (social e ambiental) devem caminhar em conjunto, os benefícios são maiores do que simplesmente gerir a soma das partes. Para ele, os lados ambiental e social da gestão, apesar de apresentarem conceitos similares, são complementares.

Este artigo se propõe a ampliar as discussões (Calixto, 2010; Nascimento, 2007) que abordam a temática da gestão socioambiental de modo a analisar como as entidades ambientalistas atuam na cadeia dos *stakeholders* de outras organizações.

A partir do exposto, formula-se o problema da pesquisa: Como as entidades ambientalistas de Uberlândia/MG atuam de forma a entender e praticar a gestão socioambiental e qual a percepção destas como um dos *stakeholders* de seus parceiros?

O objetivo deste artigo é discutir o conceito de gestão socioambiental a partir das práticas desenvolvidas pelas entidades ambientalistas, verificando a percepção destas como um dos componentes da cadeia dos *stakeholders* de outras organizações. As entidades ambientalistas estão cadastradas na Prefeitura Municipal de Uberlândia/MG, mais particularmente vinculadas à Secretaria de Meio Ambiente. Quanto aos procedimentos metodológicos, é um estudo descritivo, com pesquisa bibliográfica, de campo e documental.

Para uma melhor compreensão, o artigo está dividido em 03 seções além da introdução. Na próxima parte é apresentado o referencial teórico, cujo enfoque se dá nos conceitos de responsabilidade socioambiental, com destaque para a evolução da gestão ambiental no Brasil. Ainda nesta seção é mostrada a participação das ONGs na temática, com ênfase nas ONGs ambientalistas e, como participam como um dos *stakeholders* de outras organizações. As duas

últimas seções são destinadas aos procedimentos metodológicos e a apresentação dos resultados. Por fim, são feitas as considerações finais e mostrados os limites da pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão mostrados os conceitos necessários para uma melhor análise da problemática em questão. Não é propósito esgotar todas as facetas do tema, nem mesmo todos os lados da teoria dos *stakeholders*, mas sim, mostrar o constructo a partir da evolução dos conceitos e, qual a relação de importância para o desempenho empresarial das entidades ambientalistas.

Vale ressaltar que o conceito de gestão socioambiental, bem como sua importância para as organizações, obteve ênfase a partir da década de 1990, onde pressões advindas da sociedade como um todo, se tornaram mais evidentes. A partir daí, a interação das variáveis social e ambiental na gestão das organizações começou a se tornar uma prática (Nascimento, 2007).

Mudanças de comportamento no meio empresarial, novos posicionamentos de marca e produtos, além de mais transparência em projetos socioambientais, fazem parte de respostas aos *stakeholders* (Calixto, 2010).

O Desenvolvimento da Temática Responsabilidade Socioambiental

Responsabilidade social, ambiental e socioambiental são conceitos que partem do desenvolvimento de medidas emergenciais necessárias em âmbito mundial, a fim de conter problemas como degradação ambiental no contexto social (Nascimento, 2007).

Para o autor, este tema não é recente nos estudos e contextos mundial e brasileiro. Já na década de 1950 as empresas começaram a perceber sua importância tanto interna quanto externamente, pois na época, os resíduos eram jogados na natureza e todo o descarte era considerado como assimilado pelo meio ambiente, sem impactos na atmosfera. A inconsciência ambiental, bem como ações de filantropia – doação de dinheiro aos mais necessitados – caracterizava as variáveis ambiental e social daquele momento.

Curado (2003) também compartilha desta visão, defendendo que até a metade do século XX, as empresas possuíam somente a ideia de filantropia empresarial, onde a caridade pautava as ações sociais das organizações. Os mais necessitados batiam às portas da organização e recebiam a ajuda que precisavam e isso parece que bastava para o meio empresarial.

A década de 1960 foi marcante pelo início de uma percepção que a atuação do meio empresarial deveria ir além das obrigações econômicas e legais. A ideia da simples filantropia, nos antigos moldes, já não era suficiente para atender a ideologia das organizações. As empresas mediante um compromisso moral com toda a sociedade deveriam atuar nesta direção (Nascimento, 2007).

No entanto, Calixto (2010) enfatiza que a década de 1970 é o marco do início das discussões sobre responsabilidade social corporativa, tanto no meio empresarial quanto acadêmico, sendo que a partir da teoria dos *stakeholders*, proposta por Freeman em 1984 é que as empresas começaram a se conscientizar sobre seu real compromisso com seu entorno.

Na visão de Schommer e Rocha (2007), nas décadas de 60 e 70 alguns movimentos mundiais como a proteção ambiental, o direito das mulheres, as críticas ao capitalismo, bem como o surgimento de várias organizações compostas pela sociedade civil – compondo o chamado Terceiro Setor - contribuíram para que a temática tomasse maior amplitude nas discussões sociais. Para Banerjee (1998), esses acontecimentos mundiais fizeram com que diversas empresas adiassem investimentos ou mudassem seus planos, por esbarrarem nas pressões destes grupos organizados. Esta época foi decisiva no Brasil, pois marcou novos moldes do comportamento empresa/sociedade, em que o foco no social passou a fazer parte da dinâmica das organizações (Schommer & Rocha, 2007).

Já na década de 1980, caracterizada pela concentração de poder que ocorreu em função, principalmente, da financeirização da economia, da flexibilização da produção e das privatizações estatais, a discussão passou a ser acerca do papel de cada ator social em prol do equilíbrio entre dimensões econômicas, sociais e ambientais (Schommer & Rocha, 2007).

Nascimento (2007) também enfatiza esta década de 1980, uma vez que grandes tragédias ambientais, como o acidente de Chernobil, na Ucrânia em 1986, impactaram profundamente a humanidade. Para o autor, a partir disso, a sociedade como um todo começou a perceber que não se tratavam de fatos isolados e sim, um processo em cadeia que merecia atenção mundial.

A partir de 1990, a ênfase é no movimento empresarial de modo que a própria gestão estratégica das empresas voltou-se às questões sociais e ambientais. Na arena ambiental, a gestão eco eficiente ganhou força através de ações de prevenção ambiental, em troca do controle ou gestão de resíduos industriais (Nascimento, 2007).

Para o autor, esta foi também a década de maior destaque nas ações sociais e o termo cidadania corporativa se difundiu em ações representativas, tais como a criação do Instituto Ethos em 1998, além da divulgação de balanços sociais, os quais trouxeram mais transparência e maior compromisso com os *stakeholders*.

Todavia, Valadão Júnior e Oliveira (2010) em estudo sobre a responsabilidade socioambiental como valor para a organização, vêem a responsabilidade social corporativa fazendo parte de uma agenda estratégica como um processo lento, que implica em transformara visão dos dirigentes.

Oliveira (2005) aponta o fato de que o aumento das ações empresariais na área socioambiental dentro e fora das suas instalações são frutos da percepção de fatores sociais, políticos e econômicos. Para Banerjee (2006) existem muitas contradições e hipocrisias dentro da

responsabilidade social corporativa, de modo que os discursos defendidos pelas organizações são, na verdade, definidos pelos estreitos interesses empresariais. Para o autor, as estratégias corporativas são apenas utilizadas para gerar riquezas, argumentando que essas, dado a política econômica vigente, sempre se pautarão no interesse do retorno do valor do acionista e o retorno sobre o capital, e não na justiça social ou moral. Assim, a responsabilidade social corporativa não possui apenas um objetivo social, mas sim lucratividade e retorno sobre seus investimentos.

Nota-se, então, um crescente interesse pela discussão do tema responsabilidade socioambiental nos diversos grupos sociais: mídia, empresariado, academia, governo e sociedade civil.

A partir do exposto e para melhor esclarecimento acerca do foco deste artigo, é importante discorrer um pouco mais sobre os temas responsabilidade social, ambiental e socioambiental no ambiente organizacional, abordados a seguir.

A Responsabilidade Social, Ambiental e Socioambiental no Ambiente Organizacional.

Acerca do tema responsabilidade social, apesar da literatura não ser recente, várias tipologias e modelos foram sugeridos, a fim de inserir a problemática na arena empresarial. Autores (Schommer & Rocha, 2007; Curado, 2003; Ashley, Coutinho & Tomei, 2000) propuseram modelos e se interessaram por desmembramentos do tema em outras áreas.

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) enfatizam que a responsabilidade social corporativa faz parte de uma área acadêmica chamada Business and Society, e pesquisadores como Carroll (1999), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1986) e Wood (1991), ganharam destaque nas últimas décadas. Na visão das autoras, o conceito responsabilidade social empresarial compõe um emaranhado de variáveis interdisciplinares e multidimensionais, nas quais os contextos econômico, ambiental e social devem fazer parte do cunho estratégico das organizações e destas com seus *stakeholders*.

Curado (2003), fazendo referência aos modelos propostos de Frederick (1986) e Guimarães (2006), os utiliza para compor sua proposta de responsabilidade social corporativa. Ainda citando os autores, Curado (2003) reflete que as organizações devem possuir um compromisso social com seu entorno e os fatores sociais precisam merecer atenção das políticas organizacionais em todos os níveis institucionais.

Para a autora, as empresas devem atuar mediante três abordagens: (1) responsabilidade legal – responder à legislação; (2) responsabilidade social (imagem/negócio/cidadania) – focar no marketing social para o ambiente externo ampliando sua imagem, focar na estratégia social tanto para o público interno quanto externo, melhorando seu negócio, atuar em projetos sociais para mostrar seu lado cidadão; (3) compromisso social – comprometer-se ideologicamente a uma causa, propiciando transformação social.

Schommer e Rocha (2007) na tentativa de agrupar as organizações quanto a sua motivação pelas causas sociais, encontrou três grupos distintos, conforme Tabela 1.

Tabela 1.

Caracterização das organizações quanto às causas sociais.

GRUPOS	OBJETIVOS	AÇÕES	VISÃO
Filantrópicas	Geração de lucros: a responsabilidade pelos problemas sociais recai única e exclusivamente sobre governo e sociedade civil.	Fazem esforços de caráter assistencialista, as ações sociais são externas à empresa. Geralmente ocorrem quando existem demandas emergenciais.	Liberal
Investimento social privado	Acreditam que os métodos de gestão e os próprios mecanismos do mercado ajudam nas melhorias sociais.	Fazem repasse de recursos privados de maneira planejada, sistemática e monitorada para causas ou projetos de interesse público.	Crítica
Gestão socialmente responsável	Acreditam que a preocupação com a gestão socialmente responsável pode converter-se em vantagem competitiva e ser fator de sustentabilidade empresarial.	Fazem ações cujos critérios de desempenho envolvem não apenas aspectos econômicos, mas também sociais e ambientais.	Política

Fonte: Adaptado de Schommer & Rocha (2007). As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites (pp. 7-8). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 31.

Na questão responsabilidade ambiental, alguns autores (Andrade; Alves & Campanhol, 2004; Rohrich & Cunha, 2004; Barbieri, 2004; Backer, 2002; Donaire, 1999; Egri & Pinfield, 1998) defendem que as organizações devem possuir visão sistêmica, envolvendo todo o processo produtivo, desde o cliente, passando pela cadeia produtiva, até as consequências para o ambiente interno e externo, incluindo os *stakeholders*.

Na visão de Andrade, Alves e Campanhol (2004), as empresas fazem parte de um todo, em que relações destas com o meio ambiente e seus *stakeholders* devem ser integradas, a fim de produzir respostas positivas tanto para elas próprias quanto para seu entorno.

Em outras palavras, a partir de exigências, como respeitar a legislação, usar tecnologias mais limpas e renováveis, dentre outras, as organizações se vêem envoltas em ações, cuja abordagem estratégica deve se atentar para relações positivas com o meio ambiente e seus *stakeholders* (Backer, 2002; Donarie, 1999).

Neste sentido, Rohrich e Cunha (2004) apostam numa taxonomia para caracterizar três grandes grupos de instituições: (1) as empresas preocupadas com o controle e caracterizadas por não possuir autoridade formal para todas as situações ambientais, realizando poucas pesquisas em relação à opinião da comunidade; (2) empresas focadas na prevenção, caracterizadas pelas pesquisas de opinião e divulgação de práticas ambientais, sendo menos exigentes quanto aos fornecedores e,

exercem menor influência no processo de decisão de compra de seus clientes; (3) proativas, são aquelas que possuem o maior escore quanto aos fatores de prevenção para a comunidade, para o crescimento e cadeia de prevenção.

Seguindo esta mesma lógica, Banerjee (1998) descreve as principais características que diferenciam a gestão proativa da reativa no campo socioambiental. Na abordagem proativa, a integração da variável ambiental nos objetivos de longo prazo da organização é o foco estratégico, enquanto que na abordagem reativa a visão de curto prazo impera, e o controle da emissão prepondera sobre o controle da prevenção.

Egri e Pinfield (1998) afirmam que as pessoas estão vivenciando os efeitos negativos da degradação ambiental, influenciada pela falta de consciência socioambiental, o que faz do homem um inimigo de suas próprias ações, porém essa não é uma uniformidade. Neste sentido, propõem três perspectivas que devem merecer atenção, (1) social, em que as relações de dominação entre homem e natureza são injustas; (2) ambientalismo radical, que ressalta as relações emocional, estética e espiritual entre homem e ambiente natural, em que o homem preserva por mero prazer; (3) ambientalismo renovado, que enfoca uma abordagem mais cognitiva, tentando equilibrar através da ciência todas as dimensões. Enfim, é preciso equilibrar essas três perspectivas para que tanto o ambiente natural, quanto o homem tenham sua existência preservada.

Em nível nacional, Barbieri (2004) focado na noção de gestão ambiental afirma que a mesma deva estar interligada às ações empresariais e aos processos administrativos e enxergada como um valor disseminado dentro e fora das organizações. Assim sendo, as organizações atuam de três formas diferentes: (1) controle da poluição, em que a legislação é respeitada, mas há a preocupação de manter os níveis de produção; (2) prevenção da poluição, em que o foco se encontra em novas formas de produção sem agredir o meio ambiente; (3) ações estratégicas para o problema, em que a empresa previne e controla toda a cadeia produtiva, visando oportunidades mercadológicas, antes mesmo que a produção ocorra, o que exige uma transformação na gestão empresarial como um todo.

Alguns autores (Calixto, 2010; Valadão Júnior & Oliveira, 2010; Nascimento, 2007) propõem que a atuação das organizações parta das dimensões social e ambiental para que efeitos positivos sejam revertidos em respostas aos *stakeholders*, além demais compromissos interna e externamente.

Valadão Júnior e Oliveira (2010) utilizam os trabalhos de Egri e Pinfield (1998) e Barbieri (2004) para compor seu estudo e mostram que a gestão socioambiental enquanto valor para as organizações deve ser compartilhada por todos, desde o nível operacional à alta administração.

Nascimento (2007) propõe uma visão de união entre as variáveis social e ambiental, mostrando que mesmo que os conceitos sejam similares, a gestão socioambiental, de forma estratégica, representa uma nova ideologia para as organizações. O autor defende que,

mesmo a problemática ambiental sendo diferente da social, os impactos por ela causados estão intimamente ligados e, é preciso que as empresas atuem de forma sistêmica para que os efeitos positivos de suas ações sejam sentidos interna e externamente.

Neste sentido, Calixto (2010) avalia que a gestão socioambiental praticada pelas empresas é reflexo da evolução da problemática social e ambiental, o que têm gerado transformações organizacionais, seja em termos de comportamento ou métodos produtivos. Entretanto, em seu estudo, a autora aponta que é preciso dar mais transparência aos relatórios anuais das empresas, mostrando mais clareza das informações acerca dos investimentos na área.

Para o presente estudo, espera-se avaliar como as entidades ambientalistas de Uberlândia-MG estão atuando no sentido de unir as duas variáveis – ambiental e social – no direcionamento de uma gestão socioambiental e se elas auxiliam e/ou são auxiliadas pela iniciativa privada e/ou poder público, na execução de programas e projetos, atuando como *stakeholders* de outras organizações. Para tanto, vale ressaltar os estudos de Barbieri (2004) e Schommer e Rocha (2007).

A Importância da Gestão Socioambiental para os *Stakeholders*, em Especial as ONGs Ambientalistas Brasileiras.

A partir da década de 1960, originalmente advinda de pressões do ambiente externo, o termo responsabilidade social passou a compor a agenda do ambiente empresarial, desmembrando-se em contextos como *social responsiveness*, *public responsibility* e *stakeholder* (Wood, 1991).

Nesta perspectiva e para o autor, o conceito de *social responsiveness* tem haver com a ampliação do espectro de responsabilidade social. Assim, as empresas a estariam praticando a partir da potencialização de seu impacto, porém dentro do seu campo de atuação. No contexto de *public responsibility*, há o desenvolvimento do conhecimento, pois se verifica a necessidade de abranger tanto o conceito anterior, bem como envolver a relação entre empresas e sociedade, tornando-se claro que o entorno das organizações é formado não somente pelo social.

Já, no conceito de *stakeholder*, os atores que influenciam ou são influenciados pelas empresas têm relação direta com a tomada de decisões (Wood, 1991). Todavia, Freeman (1984) reflete que no início, o conceito era vinculado a grupos de interesses conflituosos, principalmente em questões sociais e políticas e que a gestão de *stakeholders* convergiu na integração dos dois outros conceitos – *social reponsiveness* e *public responsibility* – permitindo assim melhor compreensão do papel organizacional social.

Nas últimas décadas, o surgimento de vários grupos de interesse no universo das organizações, tem gerado uma grande pressão em seu entorno. Tais pressões, provocadas por vários atores da sociedade e também pelo ambiente externo, sejam diretos ou indiretos, vêm originando novos comportamentos organizacionais, tanto nos campos social, ambiental, quanto ético das empresas e novas relações têm se formado (Bigné, Chumpitaz, Andreu, & Swaen, 2005). Em outras

palavras, os novos comportamentos e formas de gestão das organizações têm originado respostas tanto para gestores e acionistas, como para outros agentes e grupos de interesses que se relacionam com a organização.

A forma mais abrangente de definir os *stakeholders* foi proposta por Freeman (1984) que atribuiu o conceito a qualquer grupo ou indivíduo que possua algum relacionamento com a organização, e estes tendo ligação direta ou não, são afetados ou afetam o ambiente empresarial de alguma maneira.

Neste sentido e de acordo com Rowley (1997) o maior desafio das empresas é definir quem são seus *stakeholders* e como estes influenciam ou são influenciados pelas decisões da organização. Justificando tal afirmação, o estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997) apontou sete tipos de *stakeholders*, seguindo um critério de atributos, quais sejam – poder, legitimidade e urgência – demonstrando a influência dos atores na cadeia de *stakeholders* a partir destes atributos.

Almeida e Muniz (2005) acrescentam que a forma gradual com que as empresas identificam tais atributos e a maneira como os atores os percebem é a chave para a criação de estratégias de negócios e o que leva a empresa a definir valores de credibilidade e relacionamento, além de melhor se posicionar no mercado.

Saverbronn e Saverbronn (2011) denominam de *stakeholder strategies*, a maneira como a organização busca conceber estratégias de relacionamento perante o público interessado, servindo de base para a criação da estrutura de ações sociais da empresa. Em outras palavras, é a forma como uma organização amplia seu espectro de avaliação e atuação perante os atores que influenciam ou são influenciados pelas decisões organizacionais. Os autores ainda complementam que a visibilidade das ações de responsabilidade social empresarial, em parte, se deve a incorporação do conceito de *stakeholders* na literatura ligada ao tema e, a partir de práticas estratégicas no espectro de *strategies stakeholder*, é possível ampliar a identificação do desempenho empresarial além da perspectiva econômico-financeira.

Calixto (2010), citando Althkinson e Waterhouse (1997) acrescenta que os *stakeholders* podem ser classificados em: (1) primários, aqueles que são indispensáveis à sobrevivência da organização, tais como, acionistas, funcionários, clientes e fornecedores; e (2) secundários, aqueles atores que têm relação com a organização, mas não comprometem sua existência, tais como, comunidade e governo.

No ambiente competitivo, as empresas com interesse em praticar uma gestão socioambiental devem avaliar o mercado além de sua própria ótica, ou seja, além de indicadores de performance econômica, tais como vendas e *marketshare*. Neste quesito, a importância das relações com seus *stakeholders*, sejam eles diretos ou indiretos à organização se torna fundamental (Pena, Coelho, Carvalho Neto, Teodésio, Dias, & Fernandes, 2007; Bigné *et al.*, 2005).

Machado Filho e Zylbersztat (2004) reforçam que na visão dos *stakeholders*, além do retorno para acionistas e cotistas, outros fatores que promovam o bem estar coletivo precisam ser envolvidos nos processos da empresa socialmente responsável. Assim sendo, o ambiente organizacional procurou se moldar conforme as leis do mercado, mas acima de tudo unir aumento de vendas e relacionamento com a sociedade. A proliferação de práticas sociais em busca de uma cidadania corporativa tomou proporções antes não vistas, transformando ações de marketing nas mais diversas terminologias para o cunho social das organizações (Pinto & Lara, 2004).

Esse novo modelo de trabalho para obter lucratividade e respeito dos *stakeholders*, na perspectiva de Pinto e Lara (2004) provocou a criação de produtos que preservam o meio ambiente, o surgimento de relações pautadas em confiança e novas estratégias organizacionais para esse novo contexto. Entretanto, os autores relatam que a adoção de práticas de cidadania corporativa não impacta fortemente na lealdade dos consumidores, e sim, em mais envolvimento dos funcionários. Além disso, as organizações ainda se limitam a responder de forma eficiente às questões legais e que outros elementos importantes da gestão socioambiental, como por exemplo, relacionamento com *stakeholders* ainda merecem atenção para seu desenvolvimento.

Pena *et al.* (2007), também retratam que a responsabilidade social empresarial perante o público interno tende a ter um cunho estratégico na obtenção de mais comprometimento e produtividade, refletindo assim, em mais resultados econômicos para a organização. No entanto, Machado Filho e Zylbersztat (2004) apontam que empresas similares, que possuem praticamente as mesmas demandas sociais, tanto interna quanto externamente, geralmente desenvolvem a responsabilidade social direcionada para áreas afins e, isso produz impacto positivo nos *stakeholders*. Entretanto, alertam da necessidade de identificar fatores motivacionais, além das dimensões econômica/legal, que sejam potencializados para a prática de responsabilidade social empresarial.

Na visão de Calixto (2010), as ONGs – Organizações Não Governamentais – podem ser interpretadas como um *stakeholder* externo e secundário às organizações, já que não comprometem a sobrevivência das empresas, mas afetam ou são afetadas direta ou indiretamente nas suas atividades, tais como imagem institucional ou conflito de interesses. No entanto, é preciso que as organizações que divulgam espontaneamente seus relatórios anuais sejam mais transparentes quanto aos seus investimentos socioambientais, demonstrando seu interesse perante o meio ambiente e o contexto social (Calixto, 2010). Para a autora, itens que evidenciam os investimentos socioambientais das organizações, tais como o posicionamento das empresas perante o meio ambiente, são importantes para as atividades das ONGs ambientalistas, agentes na cadeia de *stakeholders* das empresas que dizem praticar a gestão socioambiental.

Lyra, Gomes e Jacovine (2009) reforçam a ideia da autora supracitada, uma vez que, a partir da representação de Mitchell, Agle e Wood (1997), identificaram os tipos de *stakeholders* de uma

empresa a partir dos atributos – poder, legitimidade e urgência – verificando como tais atores influenciam ou são influenciados pelas decisões organizacionais. A partir desta identificação, utilizaram a matriz de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), que segundo os autores, representa os impactos em termos de ameaça ou colaboração dos atores nas estratégias da organização. Nesse sentido, uma de suas conclusões é que a comunidade e as ONGs, para a empresa pesquisada, representam elementos da cadeia de *stakeholders*, entretanto, com baixo potencial de influência e colaboração, mas alertam que deva se manter a atenção constante neste grupo de atores especificamente.

Na visão de Silva (2007), as ONGs são atores fundamentais na cadeia dos *stakeholders* de outras organizações, pois através delas é possível desenvolver estratégias empresariais que influenciem políticas públicas e gerem transformações e impactos positivos no contexto ambiental. Para tanto, segundo o autor, é preciso que mais cooperação e parcerias entre empresas do setor privado, ONGs e Estado sejam estimuladas.

A fim de retratar a realidade das ONGs ambientalistas brasileiras, Ferreira (1999) faz referência à problemática ecológica mundial, uma vez que se encontra em níveis alarmantes e, a falta de iniciativas políticas na área abriu precedentes para que essas organizações fizessem articulações, desenvolvessem projetos e apoiassem atividades de responsabilidade socioambiental. Entretanto, como bem lembra a autora supracitada, uma das funções das ONGs ambientalistas é estreitar relações e buscar parceiros que tenham responsabilidade de transparência em suas decisões.

Neste sentido, Calixto (2010), em seu trabalho, faz um vasto apanhado em nível mundial com relação à representatividade das ONGs ambientalistas, ressaltando estudos realizados na Austrália, Europa, Estados Unidos, Irlanda e Holanda. A autora retrata a realidade das ONGs como *stakeholders* de outras organizações e, através das quais, foi possível regulamentar a legislação, implantar políticas públicas, além de gerar mais visibilidade e parcerias com o setor privado.

No Brasil, a mesma autora esclarece que as ONGs ambientalistas necessitam de mais informações em relatórios anuais, acerca dos investimentos socioambientais realizados pelas empresas privadas, a fim de melhorar as relações entre empresas/ONGs para o bem coletivo.

Ferreira (1999) ressalta que as ONGs ambientalistas possuem características e perfil diferenciado de atuação, por exemplo, com relação à sua ideologia e abrangência. Para a autora, é inegável que as ONGs são reconhecidas como agentes de transformação social e podem estabelecer políticas próprias de mobilização para determinada causa. Isso, muitas vezes é visto com algo negativo e distancia estas entidades de outros parceiros que poderiam acrescentar valor na obstinação pela defesa do meio ambiente.

A partir da literatura pesquisada, percebe-se então que a gestão socioambiental tornou-se um conceito amplo, em que vários fatores e dimensões merecem atenção, pois envolve uma visão mais

profunda da empresa e seu entorno, a fim de focar relações positivas entre empresa e seus *stakeholders*.

Diante do exposto, procurou-se discutir como se dá a relação de ONGs ambientalistas de Uberlândia como *stakeholders* da iniciativa privada e poder público da cidade.

MÉTODO DE PESQUISA

Para o contexto da pesquisa, foram identificadas 11 organizações cadastradas e regularizadas junto à Secretaria do Meio Ambiente, na Prefeitura Municipal de Uberlândia, como ONGs ambientalistas atuantes em Uberlândia e região. O cadastro municipal de entidades ambientalistas (CMEAM) é gratuito e tem a mesma estrutura dos cadastros estadual e federal. É importante que as entidades o façam porque a partir dele podem ser estabelecidas parcerias com a prefeitura para habilitação de projetos, convênios, filiação e divulgação de seus trabalhos perante a sociedade (Prefeitura Municipal de Uberlândia, 2010).

Todavia, no que tange o *corpus* de pesquisa foram selecionadas as sete organizações que possuem *websites* e outros documentos para análise. Neste sentido, este trabalho possui caráter qualitativo, é descritivo e exploratório. Descritivo no que diz respeito a relatar as características de determinado fenômeno ou população, conforme Gil (2002), pois trata de avaliar e analisar o desempenho empresarial das organizações selecionadas a partir de suas práticas.

O estudo também possui o cunho exploratório no sentido de explorar de forma mais ampla o tema, uma vez que a abordagem escolhida é pouco abordada por autores. O caráter exploratório busca conhecer mais sobre o assunto, no intuito de construir melhores questões, dando mais sustentação à pesquisa (Gil, 1999). Justifica-se o tipo exploratório de acordo com Saverbronn e Saverbronn (2011), uma vez que retratam a faceta *stakeholder strategies* como parte da literatura de responsabilidade social empresarial, porém pouco explorado, também pouco reconhecido por estudiosos e praticantes. Assim, os autores alertam para uma limitação da literatura acerca do tema, sugerindo mais debates teóricos para melhor aprofundamento e compreensão.

Como fontes de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais com os responsáveis pelas entidades ambientalistas, além de análise de documentos de cada organização, bem como as informações constantes em seus *websites*.

Conforme Gaskell (2002), as entrevistas servem tanto para fornecer detalhadamente as informações importantes para o pesquisador, quanto para compor a base para pesquisas futuras. Os dados coletados foram interpretados através da técnica de análise de conteúdo na visão de Bauer (2002), que define a frequência de itens mais importantes acerca do tema abordado permite a ordenação do vocabulário, a fim de identificar indicadores e influências sobre determinados pontos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da Realidade de ONGs Ambientalistas em Uberlândia/MG

Todas as ONGs ambientalistas pesquisadas possuem em sua origem, a finalidade de buscar ações que minimizem impactos ambientais e proporcionem melhores condições devida para determinada região ou comunidade, o que conforme Nascimento (2007) é essencial, pois provoca impactos positivos, uma vez que as variáveis ambiental e social atuam em conjunto, com vistas no bem-estar coletivo.

Algumas entidades foram criadas a partir de parcerias com o poder público, que de acordo com Silva (2007), são essenciais para proporcionar transformação nos impactos ambientais, muito embora, outras entidades se intitulam ativistas ambientais, o que, na visão de Ferreira (1999), mostra que as ONGs são agentes de transformação social e podem estabelecer políticas próprias de mobilização para determinada causa. Entretanto, muitas vezes, essa obstinação é vista com algo negativo e distancia estas entidades de outros parceiros que poderiam acrescentar valor na defesa pelo meio ambiente.

Duas organizações pesquisadas foram criadas a partir da iniciativa privada, onde as empresas, preocupadas com a problemática ambiental, resolveram fundar essas entidades e, a partir delas, atuar de forma direta na minimização dos impactos ambientais. Tal justificativa encontra embasamento a partir do modelo de responsabilidade social corporativa proposto por Schommer e Rocha (2007) que caracteriza como investimento social privado, as empresas que fazem repasse de recurso de forma sistemática e planejada para programas e projetos sociais.

Isso faz com que as organizações possuam um diferencial, tornando uma vantagem para elas, já que conseguir verba para financiar ações é algo complicado na visão das ONGs. Apresentamos na Tabela 2 a caracterização das ONGs ambientalistas de Uberlândia, consideradas neste artigo.

Tabela 2.

Caracterização das ONGs ambientalistas de Uberlândia/MG

ONGs	CARACTERIZAÇÃO
“A”	Criada em 2007 por um grupo de pessoas que queriam desenvolver ações de cidadania na comunidade, com foco no meio ambiente. Como ativista atua na luta por melhores condições sociais e ambientais em Uberlândia e região, além de realizar projetos cujo objetivo é a transformação social.
“B”	Em 2006, a partir de parceria com o poder público – Ministério do Meio Ambiente – com o intuito de convencer as prefeituras da região para trabalhar a questão ambiental nos municípios, desenvolvendo ações de educação ambiental.
“C”	Teve o início de suas atividades em 2007, com foco na melhoria da qualidade ambiental da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, mais particularmente, atuando diretamente nas bacias hidrográficas.
“D”	Fundada em 2003, através da iniciativa de um grande empresário da cidade preocupado com questões

ambientais, buscou atuar em projetos de educação ambiental, no sentido de conscientizar e mobilizar a sociedade para uma gestão ecoeficiente.

“E” Fundada na década de 1980, fruto do movimento da pastoral da terra da Igreja Católica, foca seu trabalho nas questões do campo, abrangendo a luta pela terra, a reforma agrária e a agricultura familiar.

“F” Criada em 2006, esta ONG surgiu a partir da vontade pessoal do atual coordenador da organização em trabalhar com projetos sociais que agregassem valor a comunidade e despertassem nela o interesse pelas questões ambientais.

“G” Fundada há quinze anos, a ONG “G” surgiu da paixão pela música. Atuando no meio ambiente, na educação e na cultura, os projetos e ações desenvolvidos despertam uma consciência para uma prática ambiental mais responsável.

Fonte: elaborada pelos autores.

Das Práticas Ecoeficientes

Todas as entidades fazem a união das variáveis ambiental e social em suas práticas, pois uma influencia na outra e, vice-versa, conforme Nascimento (2007). Além da visão social, ambiental e econômica, outra variável tem sido importante na contemplação dos projetos, a cultural. Para as entidades, esta perspectiva auxilia na conscientização da sociedade, proporcionando uma mudança de comportamento, bem como na aprovação de projetos na secretaria de cultura, evidenciando uma forma a mais de conseguir recursos.

O projeto tem uma coisa legal que é a cultura verde, que engloba as três áreas. Continua cultural, porque tem mudança de comportamento, ambiental porque foca e social porque tudo se alinha, porque não tem como separar... (GESTOR ONG “F”).

Outra forma de atuar, segundo as entidades, é unir às outras variáveis – social, ambiental, econômica e cultural – a parte política, pois com o desenvolvimento de ações conjuntas, a partir de um relacionamento que direcione interesses coletivos, é possível abraçar mais e mais projetos.

A maioria dos gestores entrevistados partilha da ideia de que a divulgação das questões ambientais por meio do choque gera um impacto inicial nas pessoas, mas não garante que mudarão de atitude. Ainda, segundo a maioria das ONGs, esta forma de atuação foi importante no início do movimento ambientalista, mas hoje as pessoas possuem outra mentalidade, sabem da finalidade dos trabalhos ambientalistas.

Tal forma de atuação encontra fundamento na visão de Silva (2007) e Ferreira (1999) que reforçam a participação de ONGs nas políticas públicas como forma de influenciar transformações que minimizem impactos ambientais. De acordo com os gestores, essa maneira de trabalhar é importante, pois ajuda na mobilização e conscientização da população, o que dá força às atividades desenvolvidas e às reivindicações em prol da temática. Essa visão vai de encontro ao exposto por Silva (2007) que ilustra a importância das parcerias entre ONGs e Estado com a finalidade de transformar a realidade socioambiental.

Todas as entidades consideram importante a realização de projetos que abracem as variáveis – social, ambiental, econômica – além do viés cultural e político, entretanto, acreditam que falta

peçoal capacitado para a realização e, segundo elas, quando se é ativista, há a dificuldade de encontrar voluntários que queiram trabalhar pela causa.

Faltam pessoas capacitadas atuando nos projetos sociais ou porque elas estão na iniciativa privada ou porque estão fora da cidade em busca de melhores oportunidades de trabalho. Isso resulta em dificuldade técnica para execução dos projetos (GESTOR DA ONG “C”).

Tal pensamento reflete a visão de Ferreira (1999), que ressalta as ONGs como agentes de transformação social e podem estabelecer políticas próprias de mobilização para determinada causa. Isso, muitas vezes, é visto com algo negativo e distancia estas entidades de outros parceiros que poderiam acrescentar valor na obstinação pela defesa do meio ambiente.

Todas as entidades compartilham do pensamento de transparência em suas ações, principalmente as ONGs que possuem foco na educação ambiental por meio da conscientização da população, de acordo com Calixto (2010) e Ferreira (1999) que enfatizam a transparência de ações, seja das ONGs, como das empresas privadas.

Assim, é possível inferir que a forma de atuação das ONGs ambientalistas de Uberlândia busca envolver um trabalho sistêmico e integrado, de modo a intervir em todas as esferas da temática socioambiental, seguindo a visão de Ferreira (1999) ao afirmar que o movimento ambiental no Brasil é caracterizado como multissetorial que agrega várias tendências e propostas.

Da Visão como *Stakeholders* de Outras Organizações

Todas as organizações compartilham da ideia que são atores da cadeia de *stakeholders* de outras organizações, conforme Calixto (2010) Lyra, Gomes e Jacovine (2009) e Silva (2007), principalmente em relação à iniciativa privada e poder público.

Com relação ao relacionamento das ONGs com a iniciativa privada, as entidades que possuem uma visão mais abrangente do tema, buscando convergir os interesses em benefício coletivo, acreditam que a forma conjunta de agir é a mais benéfica e a que produz mais resultados positivos. Entretanto, todas as organizações que defendem o desenvolvimento de projetos junto a empresas que buscam a gestão socioambiental, incitam que é preciso preservar valores e princípios, sempre atuando com transparência nas ações, de acordo com Calixto (2010).

A empresa, por definição, trabalha diretamente com impacto ambiental e a ONG se propõe a desenvolver um projeto educativo para minimizar ou eliminar estes impactos, com consumo responsável, neste sentido, estamos na mesma direção (GESTOR DA ONG “B”).

Para as ONGs, a situação de parceria é delicada, pois o parceiro pode de um lado participar dos projetos ambientais, enxergando a entidade como um dos *stakeholders* de sua cadeia, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), mas por outro lado pode causar impactos ambientais através de suas atividades produtivas.

Para todas as entidades é preciso estruturar as bases de atuação junto à iniciativa privada buscando união a projetos que tenham cunho estratégico e não firam os valores das ONGs. Esse pensamento caracteriza a visão estratégica para problemas ambientais, em que a empresa previne e controla toda a cadeia produtiva, visando oportunidades mercadológicas, mas para isso, é preciso uma transformação na gestão empresarial como um todo (Barbieri, 2004). Ainda no cunho estratégico, esta percepção das ONGs compartilha a visão de Saverbronn e Saverbronn (2011), onde os autores definem *stakeholder strategies* como o desempenho empresarial é envolvido pelo relacionamento estratégico entre atores da cadeia de *stakeholders*.

Algumas organizações acreditam que a iniciativa privada, quando divulga a gestão socioambiental em suas atividades, está tão somente tentando elevar sua imagem, buscando vantagem competitiva perante a concorrência. Dessa forma, mudança de comportamento no meio empresarial com novos posicionamentos de marca e produtos é ressaltada por Calixto (2010).

Ainda, segundo algumas organizações, a iniciativa privada, quando se propõe a trabalhar em conjunto, assumindo as ONGs como um dos agentes de sua cadeia de *stakeholders*, fazem somente repasse de verba e, segundo as entidades, para as empresas isso basta, assumindo uma das caracterizações de Schommer e Rocha (2007) para responsabilidade social corporativa, em que algumas empresas do setor privado, possuindo uma visão liberal, fazem filantropia.

Para a nossa ONG é insustentável aceitar dinheiro da iniciativa privada porque você foge do objetivo da organização. Se a empresa financiar a instituição, ela vai te cobrar, com certeza (GESTOR DA ONG “C”).

Algumas organizações ressaltam que existem casos em que seria possível a aceitação de verba da iniciativa privada, quando a empresa não possuir nenhuma ligação com as ações, ou seja, sem interesse econômico.

É o caso de grandes financiadoras culturais como as empresas de telefonia. Mas, essas empresas nunca vão direcionar dinheiro para ONGs ambientalistas, porque isso não traz visibilidade para elas, ao invés disso, elas patrocinam projetos culturais, porque o retorno de imagem é muito maior (GESTOR DA ONG “C”).

Este relato caracteriza bem o que Banerjee (2006) quis retratar em suas análises. Para o autor as estratégias corporativas, incluindo as estratégias de responsabilidade social corporativas, são utilizadas para gerar riquezas resultando socialmente em um jogo de soma zero.

Em todas as entidades foi verificada a preocupação com a credibilidade da organização perante a população e também a outras ONGs ambientalistas. Dessa forma, as relações entre as entidades e iniciativa privada merecem atenção, pois os resultados das ações em conjunto precisam ser mostrados em forma de mudança de atitude, benefícios para a sociedade e reflexos positivos devem ser sentidos no meio ambiente.

Com relação à percepção das organizações enquanto *stakeholder* do poder público, todas as entidades participam de conselhos, comitês e órgãos ambientais de cunho político, em esferas

municipal, estadual e federal, pois assim atuam no sentido de exigir e reivindicar mais qualidade ambiental por meio de políticas públicas, conforme Silva (2007) e Ferreira (1999).

Entretanto, a maioria das entidades tem grandes queixas acerca do modelo ambiental que há anos é desenvolvido em Uberlândia e região. Assuntos como a expansão da área de plantio de cana de açúcar sem planejamento, o desmatamento do cerrado, o não tratamento do esgoto da cidade, a falta de um programa de coleta seletiva, falta de ciclovias e a falta de transporte público eficiente foram assuntos bastante recorrentes em todas as entrevistas. Para as ONGs, é necessário comprometimento por parte das prefeituras de Uberlândia e região, com um projeto de desenvolvimento sustentável.

Verifica-se, portanto, que as ONGs ambientalistas de Uberlândia, se preocupam em ser vistas como *stakeholders* de outras organizações e mais, além disso, acreditam que articulações para o bem coletivo são benéficas para ambas as partes. Prova disso, são as várias participações das entidades junto ao poder público e projetos em parceria com a iniciativa privada. No entanto, a transparência e credibilidade junto à sociedade civil são fatores fundamentais para que ações em conjunto sejam desenvolvidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa é possível pensar que as ONGs ambientalistas de Uberlândia, selecionadas para este estudo, atuam em diferentes campos sociais, cada uma com uma especificidade no planejamento e execução de suas atividades. A gestão das ONGs perpassa toda a discussão acerca da sustentabilidade (Guimarães, 2006), a qual percebe as variáveis, econômicas, sociais e ambientais. Todas as entidades apresentam projetos que visem uma minimização dos impactos ambientais, e que refletem na obtenção de uma sociedade mais justa. Além disto, acreditam que somente com mudança de hábitos e atitudes é que os resultados serão melhor conquistados. Dessa forma, trabalham com a variável cultural para enriquecer o desenvolvimento de suas atividades (Valadão Júnior & Oliveira, 2010).

Algumas ONGs ambientalistas são classificadas, como elas próprias denominam, de ativistas, pressionando órgãos municipais, estaduais e federais, lutando contra projetos de iniciativa privada que, em determinado ponto de vista, podem degradar o meio ambiente. Para isso, participam constantemente de conselhos e órgãos ambientais do poder público (Ferreira, 1999; Silva, 2007).

Se de um lado, as organizações pesquisadas vêm com algumas restrições as suas parcerias com a iniciativa privada por acreditarem que isso possa trazer algum nível de dependência, por outro, entendem que ela poderá alavancar alguns de seus objetivos. Essa constatação retrata o que Banerjee (2006) chamou de jogo soma zero.

Um elemento interessante que salta nas análises é a relação entre o ativismo e os recursos recebidos dos órgãos públicos. De um lado, as organizações cujo ativismo é mais intenso, enfrentando de igual para igual o governo, os projetos têm pouco apoio e parcerias, tanto como governo municipal, estadual ou federal.

Por outro lado, as ONGs mais pacíficas e não tão combativas, possuem um relacionamento mais tranquilo refletindo em maior número de parcerias nos seus projetos, tanto com a iniciativa privada quanto poder público. Para as entidades, as empresas que desenvolvem gestão socioambiental com orientação para o compromisso social, não somente ações de filantropia e investimento social privado, as enxerga como *stakeholder* de toda a cadeia, passam a considerá-las como parceiros importantes para o desenvolvimento de ações. Afinal, a importância das relações com seus *stakeholders*, sejam eles diretos ou indiretos à organização se torna fundamental (Pena *et al.*, 2007; Bigné *et al.*, 2005).

Porém, de forma geral, é preciso melhor estrutura e mais aproximação das ONGs com a iniciativa privada, para que recebam, além de apoio financeiro, o comprometimento com as causas defendidas pelas entidades ambientalistas. Só assim, a base de relacionamento, transparência e compromisso, é que as ONGs podem ser consideradas como *stakeholders* de outras organizações e melhorar a atuação em prol do meio ambiente e do contexto social.

Do ponto de vista da iniciativa privada, é preciso que a atuação das organizações parta das dimensões social e ambiental para que efeitos positivos sejam revertidos em respostas aos *stakeholders*, além de mais compromissos interna e externamente (Calixto, 2010; Valadão Júnior & Oliveira, 2010; Nascimento, 2007).

Os resultados obtidos apontaram ainda para o fato de que a importância da responsabilidade social corporativa ainda gera muita polêmica entre os ambientalistas, já que as organizações estão, sem dúvida, interessadas na lucratividade e melhoria de sua imagem, como retratada por muitos gestores das ONGs pesquisadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do segmento estudado, inclusão das variáveis cultural e política no conceito de sustentabilidade e a pesquisa inversa, ou seja, analisar a visão da iniciativa privada e poder público com relação às ações em conjunto com as ONGs.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, A. L. C. & Muniz, R. M. (2005, setembro). A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

Andrade, P.; Alves, M. C. M. & Campanhol, E. M. (2004). Responsabilidade social e gestão ambiental: a fórmula do desenvolvimento sustentável. *Anais do Congresso Latino Americano de Estratégias*. Itajaí, SC, Brasil, 17.

- Ashley, P. A.; Coutinho, R. B. G. & Tomei P. A. (2000, setembro) Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 24.
- Atkinson, A. & Waterhouse, J. A. (1997, spring). Stakeholders approach to strategic performance measurement sloan. *Management Review*, 38(3), 25-36.
- Backer, P. (2002). *Gestão Ambiental: a Administração Verde*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Banerjee, S. B. (1998). *Corporate environmentalism*. Management learning. Sage Publications, Thousand Oaks, 29(1), 147-164.
- Banerjee, S. B. (2006). The problem with corporate social responsibility. *Management Ethics: What is to be done*, Palgrave.
- Barbieri, J. C. (2004). *Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. W. Bauers & G. Gaskell (Ed.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (vol. 1 pp. 189-243). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5(1), 14-27.
- Calixto, L. (2010). Responsabilidade socioambiental: a percepção das ONGs ambientalistas. *Alcance*, 17(1), 367-382.
- Carrieri, A. P. (2002). O meio ambiente: discurso consistente ou retórica? Uma reflexão sobre os discursos ambientais, a teoria organizacional e o caso brasileiro. *Rimar*, 3(1), 1-17.
- Carroll, A. B. (1999, September). Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Curado, I. B. (2003). Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 27.
- Donaire, D. (1999). *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Egri, C. P. & Pinfield, L. T. (1998). As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord. *Handbook de estudos organizacionais*. (363-399). São Paulo: Atlas.
- Frederick, W. C. (1986, Winter). Toward csr: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 28(2), 126-141.
- Ferreira, L. C. (1999). Conflitos sociais contemporâneos: considerações sobre o ambientalismo brasileiro. *Ambiente & sociedade*, 5, 35-54.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman Publishing.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauers & G. Gaskell (Ed.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (vol. 1 pp. 64-89). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

- Guimarães, R. P. (2006). A ecopolítica da sustentabilidade em termos de globalização corporativa. In I. GARAY; B. K. BECKER (Org.) *Dimensões humanas da biodiversidade*. (23-56) Petrópolis: Vozes.
- Lyra, M. G.; Gomes, R. C. & Jacovine, L. A. G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(spe), 39-52.
- Machado Filho, C. A. P. & Zylbersztajn, D. (2004). *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações*. [Working Paper N° 03/024]. Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, SP.
- Mitchell, R.; Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 2, pp. 853-870.
- Nascimento, L. F. (2007). Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 31.
- Oliveira, J. A. P. (2005). Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. *RAE eletrônica*. 4(1), 1-19. Recuperado em 14 de janeiro, 2011, de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a02.pdf>.
- Pena, R. P. M., Coelho, H. M. Q., Carvalho Neto, A. M., Teodésio, A. S., Dias, A. S., & Fernandes, T. (2007). Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do Global Compact. *Organizações & Sociedade*, 14(1), 81-98.
- Pinto, M. R. & Lara, J. E. (2004). A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44(spe), 48-60.
- Portilho, F. (1999). *Consumo “Verde”, Democracia Ecológica e Cidadania: Possibilidades de Diálogo?* Recuperado em 14 de dezembro, 2010, de <http://www.rubedo.psc.br/artigos/consumo.htm>.
- Prefeitura Municipal de Uberlândia. (2010). *Cadastro Municipal de Entidades Ambientalistas*. Recuperado em 10 de novembro, 2010, de http://www.uberlandia.mg.gov.br/secretaria.php?id=24&id_cg=1852.
- Rohrich, S. S. & Cunha, J. C. (2004). A proposição de uma taxonomia para análise da Gestão Ambiental no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 8(4), 81-97.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Sauerbronn, F. F. & Sauerbronn, J. F. R. (2011). Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. *RAP – Revista de Administração Pública*, 45(2), 435-458.
- Schommer, P. C. & Rocha, F C da C. (2007). As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 31.
- Silva, L. O. F. (2007). *A relação entre estratégias ambientais de empresas multinacionais e pressões institucionais: o caso da Novelis*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

Valadão Junior, V. M. & Oliveira, A. C. M. (2010). Responsabilidade socioambiental e integração: O caso Cargill Agrícola S/A – complexo industrial de Uberlândia – MG. *Alcance*, 17(1), 34-47.

SOCIAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN NGOS: A LOOK FROM THE BUSINESS PERFORMANCE AND THEIR PERCEPTIONS AS STAKEHOLDERS FROM OTHERS ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The reflection of environmental management is felt by the entire chain of stakeholders of an organization. Within the environmental context, the NGOs act as important actors in the dissemination and engagement, being one of the key stakeholders which relate to the company. This article aims to discuss the concept of environmental management from the performance of environmental NGOs in Uberlândia/MG, checking their perception as one of all stakeholders from organizations. The research is descriptive and exploratory. Data collection started from semi-structured interviews with managers and research websites of entities. The results of this study show the relevance of the subject; how the environmental management of the NGOs involves both aspects of environmental and social; and the difficulty to relate and act together with government agencies and private sector, given the different goals that each ball has when it comes to environmental management.

Key words: Environmental management; Social responsibility; Stakeholders.

GESTIÓN SOCIOAMBIENTAL EN ONGS: UNA MIRADA DESDE EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL E SUS PERCEPCIONES COMO *STAKEHOLDERS* DE OTRAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

El reflejo de la gestión socioambiental es sentido por toda la cadena de *stakeholders* de una organización. En el contexto ambiental, las ONGs actúan como actores importantes en la difusión y lucha por la causa, siendo uno de los principales interesados en que la empresa debe relacionarse. Este artículo pretende discutir el concepto de gestión socioambiental del desempeño empresarial de las ONG ambientalistas en Uberlândia/MG, entendiendo éstos como uno de los componentes de la cadena de *stakeholders* de otras organizaciones. La investigación es de carácter exploratorio y descriptivo. Recopilación de datos comenzó a partir de entrevistas semiestructuradas con los gerentes y los sitios web de las entidades de búsqueda. Los resultados muestran la importancia del tema; como la gestión socioambiental de las ONGs involucra aspectos ambientales y sociales; y la dificultad de las ONGs en relacionar y trabajar junto con las agencias gubernamentales y el sector privado, dadas las diferentes metas que cada esfera tiene cuando se trata de manejo social y ambiental.

Palabra clave: Gestión socioambiental; Responsabilidad social; *Stakeholders*