

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-ECONÔMICAS
– ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TATIANA GOMES CARVALHO ROCHA DE MATOS

**GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO DAS MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS NA COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E
SANEAMENTO**

FLORIANÓPOLIS – SC

Março, 2011.

TATIANA GOMES CARVALHO ROCHA DE MATOS

**GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO DAS MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS NA COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E
SANEAMENTO**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão.

Orientadora: Paula Chies Schommer, Dra.

FLORIANÓPOLIS – SC

2011

Ficha Catalográfica

MATOS, Tatiana Gomes Carvalho Rocha de
Gestão Ambiental: um estudo das mudanças organizacionais na Companhia Catarinense de
Águas e Saneamento / Tatiana Gomes Carvalho Rocha de Matos, orientação: Prof. Dra. Paula
Chies Schommer. – Florianópolis, SC: 2011, 134 f.

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao curso de Pós-Graduação em
Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina/UDESC.

1. mudança organizacional. 2. gestão ambiental. 3. saneamento. 4.conteúdo, contexto e
processo.

TATIANA GOMES CARVALHO ROCHA DE MATOS

**GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO DAS MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS NA COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E
SANEAMENTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de Pesquisa Organizações e Tecnologias de Gestão, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Orientadora: _____

Prof^a. Dr^a. Paula Chies Schommer
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro interno: _____

Prof^a. Dr^a. Graziela Dias Alperstedt
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro externo: _____

Prof. Dr^a. Lucila Maria de Souza Campos
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, março de 2011.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus pais, Suely e Arlindo, que são a base de tudo que sou e me ensinaram a ser uma pessoa de valor.

Ao meu amado marido Juliano, pela paciência, confiança e compreensão dispensadas em todos os momentos.

A minha irmã Beatriz ,e ao meu cunhado Rodrigo, pelo apoio e amizade.

A minha orientadora Prof^a. Dr^a. Paula Chies Schommer, por ter acreditado em mim e por todo o precioso incentivo dispensado.

As professoras integrantes da banca Prof^a. Dr^a. Graziela Dias Alperstedt e Prof^a Dr^a. Lucila Maria de Souza Campos, da UFSC, pela colaboração.

Aos demais professores do mestrado pelos ensinamentos.

Aos meus colegas do mestrado pela agradável convivência, em especial a minha amiga Natália Adams Iokilevitz, pela amizade e por ter formado uma excelente parceria nos trabalhos.

Aos colegas de trabalho da Casan, por entenderem a importância do meu estudo e por contribuírem com as informações necessárias.

A todos que contribuíram para que este momento fosse possível.

Obrigada!

“A verdadeira viagem do conhecimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos.”

Marcel Proust

RESUMO

MATOS, Tatiana Gomes Carvalho Rocha de. **Gestão Ambiental: um estudo das mudanças organizacionais na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento.** 2011. 134 páginas. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas –ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Santa Catarina.

As organizações estão em movimento constante e sujeitas às influências advindas do ambiente interno e externo. Em função disso, as organizações passam por mudanças que podem alterar a estrutura, os processos, os valores, as políticas e outros componentes organizacionais. Um dos motivos provocadores de mudanças organizacionais, nas últimas décadas, é a preocupação com a preservação ambiental e com o desenvolvimento sustentável. Este tem sido o motivo, em algumas organizações, para a adoção de práticas de gestão ambiental, na busca pelo desejado equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente. Dentre as organizações que estão buscando adotar premissas e instrumentos de gestão ambiental, estão as empresas de saneamento, responsáveis por fornecer à população o abastecimento de água e a coleta e tratamento do esgoto. Em Santa Catarina, a principal empresa de saneamento básico é a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan), que atende a mais de dois milhões de pessoas. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi compreender as mudanças organizacionais em gestão ambiental ocorridas na Casan entre os anos de 1971 e 2009, considerando as dimensões do contexto, do conteúdo e do processo das mudanças. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e com estratégia de estudo de caso único, investigado de modo longitudinal, exploratório e descritivo, examinando as mudanças organizacionais ocorridas em diferentes períodos de tempo. Orientada pelas dimensões de contexto, conteúdo e processo, propostas no modelo contextualista de Pettigrew (1987), e categorizações que investigam as mudanças organizacionais em gestão ambiental em diferentes períodos de análise, os dados foram coletados e tratados por meio da abordagem da *direct research*. As principais fontes de dados foram os relatórios da empresa e entrevistas semi-estruturadas. O estudo permitiu concluir que a Casan, ao longo dos períodos analisados, promoveu mudanças organizacionais na gestão ambiental para estar mais próxima do ideal de proteção ao meio ambiente, porém isso ainda não é disseminado na realidade da organização, embora esteja presente em relatórios e em algumas áreas da empresa.

Palavras-chaves: Gestão Ambiental. Mudanças Organizacionais. Saneamento Básico.

ABSTRACT

MATOS, Tatiana Gomes Carvalho Rocha de. **Environmental Management: a study of organizational change in the Companhia Catarinense de Águas e Saneamento.** 2011. 134 pages. Dissertation. (Profissional Master in Business Administration) Center of Science Administration and Sócio-Economics –ESAG, Santa Catarina University – UDESC, Santa Catarina.

Organizations are in constantly flux and subject to the influences coming from the internal and external environment. As a result, organizations go through changes that may alter the structure, processes, values, policies and other organizational components. One of the reasons that caused organizational changes in recent decades is the concern for environmental preservation and sustainable development. This has been the motif, in some organizations, to the acquisition of environmental management practices in the search for the desired balance between economic development and the environment. Among the organizations that are looking to adopt premises and environmental management tools, there are basic sanitation companies, responsible for providing the population with water supply and sewage collection and treatment. In Santa Catarina, the flagship company of sanitation is the Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan), which serves more than two million people. Therefore, the objective of this research was to understand the organizational changes within the environmental management of Casan between the years 1971 and 2009, considering the dimensions of the context, content and process of change. The research is characterized as qualitative and with the strategy of a unique case study, investigated in the longitudinal mode, exploratory and descriptive, examining the organizational changes occurred at different periods of time. Guided by the dimensions of context, content and process, proposed at the contextual model of Pettigrew (1987), and categorizations that investigate the organizational changes in environmental management at different periods of analysis, data were collected and treated by the direct research approach. The main sources of data were the Company's reports and semi-structured interviews. The study concluded that Casan, over the periods studied, promoted organizational changes in environmental management with the intent to be closer to the ideal of the environmental protection, but this is still not widespread in the reality of the organization, although it is present in some reports and areas in the company.

Keywords: Environmental Management. Organizational Change. Sanitation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e categorias	51
Quadro 2 – Contexto interno do 1º período.....	59
Quadro 3 – Indicadores de desempenho do 1º período	60
Quadro 4 - Contexto externo do 1º período.....	61
Quadro 5 - Conteúdo do 1º período	63
Quadro 6 - Processo do 1º período	65
Quadro 7 - Classificação do 1º período	67
Quadro 8 – Contexto interno do 2º período.....	69
Quadro 9 - Indicadores de desempenho do 2º período.....	71
Quadro 10 – Contexto externo do 2º período	71
Quadro 11 - Conteúdo do 2º período	73
Quadro 12 - Processo do 2º período	75
Quadro 13 - Classificação do 2º período	80
Quadro 14 – Contexto interno do 3º período.....	82
Quadro 15 – Indicadores de desempenho do 3º período	83
Quadro 16 – Contexto externo do 3º período	84
Quadro 17 – Conteúdo do 3º período	86
Quadro 18 – Processo do 3º período	90
Quadro 19 – Classificação do 3º período	96
Quadro 20 – Contexto interno do 4º período	99
Quadro 21 – Indicadores de desempenho do 4º período	100
Quadro 22 – Contexto externo do 4º período	101
Quadro 23 – Conteúdo do 4º período	103
Quadro 24 – Processo do 4º período	105
Quadro 25– Classificação do 4º período	111
Quadro 26– Classificação teórica dos quatro períodos	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Missão da Casan.....	57
Figura 2 – Negócio da Casan	57
Figura 3 – Mudança de logomarca da Casan.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA - Assessoria de Meio Ambiente
ANA - Agência Nacional de Águas
AQA - Assessoria de Qualidade Ambiental
BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento
BNH - Banco Nacional de Habitação
CASAN - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CEF - Caixa Econômica Federal
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina
CERH - Conselho Estadual de Recursos Hídricos
CESB - Companhias Estaduais de Saneamento
CF - Constituição Federal da República Federativa do Brasil
CGA - Consultoria de Gestão Ambiental
CIOM - Centro Integrado de Operação e Manutenção
CLIMERH - Centro Integrado de Meteorologia e Recursos Hídricos de Santa Catarina
CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CNRH - Conselho Nacional de Recursos Hídricos
CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CODESC - Companhia de Desenvolvimento de Santa Catarina
CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONSEMA - Conselho Estadual do Meio Ambiente
COP - Conferência das Partes
CTGHRT - Câmara Técnica de Gestão de Recursos Hídricos Transfronteiriços do CNRH
CTORH - Comissão do Processo de Outorga
DAES - Departamento Autônomo de Engenharia Sanitária
DDT - Dicloro Difenil Tricloroetano
DIMAM - Divisão de Meio Ambiente
DIREH - Divisão de Recursos Hídricos
DISEC - Divisão de Secretaria
EIA - Estudo de Impacto Ambiental
ETA - Estação de Tratamento de Água
ETE - Estação de Tratamento de Esgoto
FAE - Fundos Estaduais de Financiamento para Águas e Esgotos
FATMA - Fundação Estadual de Meio Ambiente
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FLORAM - Fundação Municipal de Meio Ambiente
FNS - Fundação Nacional de Saúde
GCS - Gerencia de Comunicação Social
GMA - Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente
IBAMA - Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
JBIC - Banco de Cooperação Internacional do Japão
KFW - Banco Alemão
LAI - Licença Ambiental de Instalação
LAO - Licença Ambiental de Operação

LAP - Licença Ambiental Prévia
MAB - Man and the Biosphere
MMA - Ministério do Meio Ambiente
MPO - Ministério do Planejamento e Orçamento
OMS - Organização Mundial de Saúde
ONU - Organizações das Nações Unidas
PAC - Programa de Aceleração do Crescimento
PCQO - Programa Controle de Qualidade Operacional
PLANASA - Plano Nacional de Saneamento
PMSS - Programa de Modernização do Setor de Saneamento
PNS - Programa Nacional de Saneamento
PNUMA - Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente
PRODETUR SUL - Programa de Desenvolvimento do Turismo no Sul do Brasil
PRONURB - Programa de Saneamento para Núcleos Urbanos
PROSEGE - Programa Social de Emergência e Geração de Empregos
REFIS - Programa de Recuperação Fiscal
RIMA - Relatórios de Impactos sobre o Meio Ambiente
SAA - Sistema de Abastecimento de Água
SAMAE - Serviços Autônomos de Água e Esgotos
SDS SC - A Secretaria de Desenvolvimento Sustentável de Santa Catarina
SEDUMA - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente
SES - Sistema de Esgotamento Sanitário
SESP - Serviço Especial da Saúde Pública
SGA - Sistema de Gestão Ambiental
SISNAMA - Sistema Nacional de Meio Ambiente
SMA - Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
SNIS - Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
TCE SC - Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO AMBIENTAL NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO	19
2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2. GESTÃO AMBIENTAL	25
2.3. SANEAMENTO BÁSICO	37
3. METODOLOGIA.....	45
3.1. NATUREZA DA PESQUISA	45
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE.....	47
3.3. COLETA DE DADOS.....	48
3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	54
4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO AMBIENTAL NA CASAN	56
4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	56
4.2. AS MUDANÇAS NA GESTÃO AMBIENTAL	58
4.2.1. 1º Período – 1971 a 1994 – A expansão do saneamento e a chegada do tema ambiental	58
4.2.1.1. Contexto, Processo, Conteúdo.....	58
4.2.1.2. O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria	66
4.2.2. 2º Período – 1995 a 2000 – Primeiros Passos	69
4.2.2.1. Contexto, Processo, Conteúdo.....	69
4.2.2.2. O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria	78
4.2.3. 3º Período – 2001 a 2005 – Amadurecimento e adaptações	82
4.2.3.1. Contexto, Processo, Conteúdo.....	82
4.2.3.2. O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria	95
4.2.4. 4º Período – 2006 a 2009 – Avanços e Perspectivas.....	99
4.2.4.1. Contexto, Processo, Conteúdo.....	99
4.2.4.2. O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria	110

4.2.5. A Gestão Ambiental na Casan nos quatro períodos	114
5. CONCLUSÃO.....	120
5.1. RECOMENDAÇÕES	125
6. REFERÊNCIAS	127

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em movimento constante e sujeitas às influências advindas do ambiente interno e externo. Para adaptarem-se, protegerem-se ou anteciparem-se a essas influências, as organizações produzem mudanças que podem alterar a estrutura, os processos, os valores, as políticas e outros componentes organizacionais. A compreensão da natureza das mudanças, seus influenciadores, as características de seus processos e suas consequências sobre as práticas e as relações organizacionais tem se tornado um aspecto relevante para a gestão de empresas e instituições (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Na tentativa de compreender o fenômeno das mudanças organizacionais, alguns autores elaboraram modelos que permitem explorar os diversos elementos que compõem o processo de mudança. Pettigrew (1987), por exemplo, elaborou o modelo contextualista e processual, uma abordagem na qual as mudanças organizacionais são analisadas a partir de elementos que estão inseridos nas dimensões do conteúdo, do contexto e do processo da mudança. De maneira simplificada busca entender o quê mudou, porquê mudou e como mudou.

O modelo de Pettigrew (1987) torna possível observar que as organizações são sistemas contínuos nos quais as mudanças ocorrem continuamente a partir de ações interdependentes e eventos que se relacionam constantemente e, se construídos ao longo do tempo, podem ser utilizados para analisar algum fenômeno organizacional (ALPERSTEDT, 2000). Para Pettigrew (1987), não há como compreender a mudança a partir de uma visão restrita que não considere a temporalidade contínua entre eventos do passado, do presente e do futuro.

Isto se verifica, especialmente, na tentativa de compreender mudanças organizacionais mais específicas, ocorridas por necessidades e obrigações inseridas mais recentemente no universo das organizações, que ainda estão sendo construídas e, nas quais, a carga de elementos históricos é importante. É o caso das mudanças organizacionais provocadas pelo surgimento da preocupação com a preservação ambiental e com o desenvolvimento sustentável, que colocou o meio ambiente como uma variável a ser considerada na gestão.

O surgimento das discussões sobre o meio ambiente se deu a partir da década de 1960, quando se percebeu, nos círculos de especialistas e de comunidades afetadas pelos problemas ambientais, que o aumento do uso dos recursos ambientais conduziria à destruição do planeta (BARBIERI, 2007; NOBRE, 2002).

No âmbito organizacional, essa realidade é mais recente e se traduziu, por parte de

algumas organizações e entidades empresariais, como uma busca na adoção de premissas e ações gerenciais sustentáveis que, garantam o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente (SCHENINI, 2005). O processo de busca do equilíbrio trazido pelo desenvolvimento sustentável tem sido, segundo Nobre (2002), a questão mais geral e premente daqueles que se preocupam com a natureza e, as empresas estão no centro desse processo, conforme ressalta Barbieri (2007).

Assim, para promoverem o desenvolvimento com respeito ao meio ambiente, algumas organizações adotam a gestão ambiental que, entendida como diretrizes e atividades administrativas e operacionais realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, deve permitir que as empresas sejam parceiras do desenvolvimento sustentável (BARBIERI, 2007; SCHENINI, 2009).

A fim de compreender como cada organização atua em relação às questões ambientais, os autores utilizam o recurso de classificar em fases e/ou etapas evolutivas o comportamento ambiental da organização. Barbieri (2007) desenvolve três abordagens que classificam a organização, dependendo de como elas atuam em relação aos problemas ambientais: controle da poluição, prevenção da poluição e estratégica. Jabbour e Santos (2006) elaboraram uma taxonomia que enquadra a gestão ambiental nas empresas de acordo com o comportamento apresentado frente às questões ambientais. São três etapas evolutivas: especialização funcional, integração interna e integração externa. Já Donaire (1995) classifica o comportamento diante do modo como a organização insere a variável ambiental em suas atividades e determina três fases evolutivas: percepção, compromisso e ação.

Em meio a essa dinâmica de realizar mudanças organizacionais a fim de atingir o equilíbrio entre o aspecto econômico e o aspecto ambiental estão as empresas que atuam no setor de saneamento. Esta busca, por parte de algumas organizações deste setor, se justifica por ser o saneamento básico a medida fundamental para a saúde humana e para a proteção do meio ambiente (MMA, 2010).

As empresas de saneamento básico desenvolvem atividades que produzem efeitos ambientais positivos na sociedade, uma vez que distribuem água potável e coletam e tratam o esgoto. Entretanto, essas atividades também podem causar impactos negativos no meio ambiente pelo uso de produtos químicos, esgotos lançados nos rios, desmatamento, geração de lodo e demais resíduos dos sistemas de tratamento (FILHO *et al.*, 2008).

Em face das características do serviço de saneamento básico, espera-se que as organizações que atuam nesse setor apliquem a gestão ambiental em suas operações, especialmente pela necessidade de aprovação dos projetos mediante os processos de

licenciamento ambiental (*FILHO et al.*, 2008).

Em Santa Catarina, a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan) é a principal responsável pelo saneamento básico, por meio dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto de duzentos e dois municípios catarinenses e um paranaense.

Criada em 1971, a Casan atende atualmente a cerca de 2,3 milhões de pessoas e tem como missão “fornecer água tratada, coletar e tratar esgotos sanitários, promovendo saúde, conforto, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável” (CASAN, 2009).

Desde que iniciou suas atividades, a Casan vem sofrendo mudanças em suas atividades, operações e na estrutura organizacional por influências do ambiente interno e do ambiente externo. Algumas das alterações ocorridas na empresa têm relação direta com a necessidade de se adequar às questões ambientais, por meio da adoção de uma gestão que permita preservar o meio ambiente ao desenvolver suas atividades.

De acordo com Barbieri (2007), as preocupações ambientais das empresas são influenciadas por três grandes conjuntos de forças que interagem reciprocamente: o governo, a sociedade e o mercado. Na Casan não é diferente, as adaptações e mudanças são influenciadas por esses três conjuntos e, portanto, refletem a força da lei, as pressões políticas e a dinâmica mercadológica.

Em suma, as empresas de saneamento estão expostas às influências da discussão sobre desenvolvimento sustentável e gestão ambiental, bem como às pressões e interesses relativos a elementos políticos e mercadológicos e ao segmento de atuação empresarial. Diante deste cenário e tendo em vista que a preservação ambiental é fundamental para as organizações atuantes no setor de água e saneamento, afigura-se importante que a gestão ambiental de tais instituições seja caracterizada, a fim de compreender quais mudanças organizacionais estas organizações realizaram para estarem mais próximas do compromisso de levar saúde à população, proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável.

Assim, considerando: que as organizações promovem mudanças a partir das influências exercidas pelos ambientes interno e externo; que as mudanças devem ser analisadas por um período histórico que considere elementos do conteúdo, do contexto e do processo da mudança; que algumas dessas mudanças são provocadas pela necessidade de adotar uma gestão que traga o desenvolvimento econômico sem findar os recursos naturais e impactar a natureza; que essa necessidade de gestão ambiental é esperada em organizações do setor de saneamento por lidarem com recurso natural tão importante quanto a água e por

prestarem serviços essenciais à vida e a saúde humana e à proteção ao meio ambiente; que a Casan é a principal empresa do setor de saneamento em Santa Catarina e traz em sua missão a promoção do desenvolvimento sustentável, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: “Quais as mudanças organizacionais ocorridas na gestão ambiental da Casan?”

Para responder ao problema de pesquisa optou-se por desenvolver um estudo exploratório e descritivo com corte longitudinal que abrangesse a atuação da empresa ao longo dos seus trinta e oito anos de existência. Percebeu-se, então, que além de buscar identificar as mudanças organizacionais em gestão ambiental, era preciso compreender porque elas ocorreram e como ocorreram, além de classificar o comportamento ambiental da Casan ao longo dos anos. Em face disso, o estudo tem como objetivo geral: Compreender as mudanças organizacionais em gestão ambiental ocorridas na Casan entre os anos de 1971 e 2009 considerando as dimensões do contexto, do conteúdo e do processo das mudanças.

Partindo-se do objetivo geral, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Levantar em que condições as mudanças ocorreram, ou seja, o contexto interno e o contexto externo;
2. Identificar quais mudanças ocorreram, o conteúdo;
3. Descrever como as mudanças ocorreram, o processo.

O foco de interesse desse estudo partiu da vontade de investigar como a Casan, que presta serviços primordiais para a conservação do meio ambiente e para a saúde da população, executa a gestão ambiental. Pela responsabilidade ambiental que lhe é imputada, interessou-se em analisar como ela vem se modificando ao longo dos anos para atender aos anseios e às cobranças advindas por força da legislação e dos grupos de pressão (sociedade, mídia e órgãos ambientais).

Nesse sentido, a relevância de um estudo que permita analisar as mudanças na gestão ambiental da Casan fundamenta-se em três principais aspectos.

O primeiro aspecto é de relevância teórica e refere-se à possibilidade de o estudo trazer contribuições ao campo dos estudos organizacionais, ao relacionar referenciais sobre mudança organizacional e gestão ambiental, em especial em empresas do setor de saneamento. Este foco privilegia uma perspectiva em consolidação nas teorias que estudam a relação da organização com o meio ambiente.

O segundo aspecto refere-se à potencial contribuição do estudo para a empresa que atua num setor considerado crítico e que tem elevado grau de impacto sobre a qualidade de vida dos cidadãos e da preservação do meio ambiente. Assim, considerando a

responsabilidade ambiental imputada a Casan, a análise das mudanças ocorridas na gestão ambiental pode orientar o planejamento e a execução de ações que visem promover saúde, conforto e qualidade de vida para a população sem, no entanto, impactar negativamente o ambiente. Ainda que não seja possível garantir que a empresa fará uso dos resultados apontados na pesquisa, o estudo é uma fonte de informações que podem ser utilizadas pela Casan na tomada de decisão.

O terceiro e último aspecto refere-se à contribuição que o estudo traz para a formação acadêmica e profissional da pesquisadora, uma vez que, além de ter interesse no assunto objeto do estudo, é funcionária da empresa escolhida para a análise e atualmente está alocada na área orgânica da empresa que cuida das questões ambientais.

Diante dessas considerações, apresenta-se a estrutura a partir da qual este texto está organizado. Em seguida a esta introdução, no segundo capítulo, são apresentados os três eixos que norteiam a pesquisa e servem de embasamento para a realização do estudo.

O primeiro eixo trata das mudanças organizacionais. São apresentadas, resumidamente, as teorias organizacionais surgidas a partir do entendimento de que as organizações são sistemas abertos que interagem com o ambiente. Em seguida, são apresentados os conceitos de ambiente e de mudança organizacional para que seja possível entender que as mudanças são decorrentes das influências dos ambientes interno e externo. Definido o entendimento acerca de ambiente e de mudança organizacional é então descrito o modelo contextualista longitudinal elaborado por Pettigrew (1987) e adotado nesta pesquisa.

O referido modelo apresenta uma nova abordagem para o estudo das mudanças organizacionais, em contraposição ao que o autor chama de abordagens tradicionais, as quais analisam a mudança a partir de uma visão estática e racional.

Nesse modelo, é afirmada a necessidade de investigação do contexto (interno e externo), do conteúdo e do processo das mudanças, bem como as suas interligações, por um período histórico. O autor justifica a necessidade do caráter temporal e contextual, pois em sua opinião não se deve apenas investigar o que mudou, mas também como mudou e por que mudou.

O segundo eixo refere-se à gestão ambiental. Apresenta-se o histórico do surgimento da consciência ambiental e os principais eventos ocorridos no mundo, a definição do que é desenvolvimento sustentável e gestão ambiental. Em seguida, comenta-se sobre a legislação que, através de dispositivos legais, contribuiu para a preservação ambiental e regulamentou o uso e os cuidados com os recursos ambientais, bem como a relação entre o homem e suas atividades com o meio ambiente. Os dispositivos legais apresentados são os considerados

mais importantes para o exame aqui proposto, não sendo citados em sua totalidade, uma vez que não é objetivo deste estudo o aprofundamento e a discussão da legislação ambiental. Ao final do segundo eixo conceitual são apresentadas as abordagens elaboradas por Barbieri (2007), Jabbour e Santos (2006) e Donaire (1995) para a classificação das organizações quanto à sua atuação em relação aos aspectos ambientais, para que assim seja possível enquadrar em qual fase/etapa da gestão ambiental a organização se encontra.

O terceiro eixo apresenta o saneamento básico, setor de atuação da organização estudada. São apresentados o conceito de saneamento básico, alguns indicadores sobre o saneamento no mundo, no Brasil e em Santa Catarina. É apresentado o histórico do saneamento a partir de sua trajetória mais recente, quando surgiram as primeiras redes de abastecimento e coleta, datada do final do século XIX. Em seguida, são apresentados alguns dispositivos legais que foram importantes para a regulamentação do setor. Por fim, é comentado sobre o setor de saneamento de Santa Catarina e sobre a Casan, organização objeto da pesquisa.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para o direcionamento e execução da pesquisa. São apresentadas a fundamentação das escolhas metodológicas, a natureza da pesquisa, a coleta, o tratamento e a análise dos dados, além da maneira como foram definidos os quatro períodos de análise e as categorias. Ao final apresentam-se as limitações da pesquisa. De natureza qualitativa, o estudo é caracterizado como exploratório e descritivo, pois busca compreender e descrever um fenômeno social. Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso único, uma vez que a investigação se restringe a uma organização. O estudo foi realizado entre os meses de maio de 2010 e janeiro de 2011.

No quarto capítulo, são apresentados e analisados os dados do estudo. Inicialmente, apresenta-se a Casan, organização objeto do estudo, e em seguida são relatadas as mudanças na gestão ambiental divididas em quatro períodos de análise. O primeiro período teve como evento de transição a própria criação da Casan e os demais foram determinados por eventos de transição relacionados à variável ambiental. Em cada um dos períodos foram analisadas as dimensões de contexto (interno e externo), conteúdo e processo e, em cada uma das dimensões foram determinadas categorias de análise para que as informações fossem apreendidas com mais clareza. Ao final do capítulo, apresenta-se uma análise geral dos quatro períodos com as principais percepções.

Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para futuros estudos.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO AMBIENTAL NO SETOR DE SANEAMENTO

Neste capítulo são apresentados os três eixos que fundamentam o estudo. O primeiro eixo trata das mudanças organizacionais e da abordagem de Pettigrew (1987) para o estudo destas mudanças. O segundo eixo refere-se à temática da gestão ambiental já que o foco deste trabalho é compreender as mudanças organizacionais em gestão ambiental em uma empresa de saneamento básico. Para finalizar, o terceiro eixo trata do saneamento básico que é a área de atuação da organização estudada.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As primeiras teorizações organizacionais (científica, clássica, relações humanas e estruturalista) consideravam as organizações como sistemas fechados, com fronteiras organizacionais fixas e sem qualquer abertura para o ambiente. Essas teorias não explicavam suficientemente os fenômenos que ocorriam na organização frente às transformações sociopolíticas e econômicas, pois pouca atenção era dada à adaptação da organização frente às mudanças ocorridas no ambiente externo. O que se passava fora da organização era irrelevante, as influências externas na organização não eram consideradas (CLEGG, 1998; ANDION; SERVA, 2006; MELLO, 1997).

Com o passar do tempo, os estudos organizacionais começaram a considerar a organização como uma classe especial de sistema aberto e complexo, no qual os elementos estão em contínua interação e intercâmbio com o ambiente, por meio do fluxo de entradas e saídas do e para o ambiente. Os estudos organizacionais passaram então a dedicar especial atenção na compreensão da complexidade das organizações, na tentativa de explicar as múltiplas dimensões organizacionais e a interação e adaptação da organização às mudanças no ambiente externo (BERTALANFFY, 1977; CLEGG, 1998; KATZ; KAHN, 1987; ANDION e SERVA, 2006; MELLO, 1997).

A analogia entre organização e sistema aberto desenvolveu-se entre a metade dos anos de 1950 e a metade dos anos de 1960 com a introdução da Teoria Geral dos Sistemas nos estudos organizacionais (CLEGG, 1998).

Afirmavam Katz e Kahn (1976, p.33) que “os sistemas vivos, quer sejam organismos

biológicos, quer sejam organizações sociais se acham agudamente na dependência de seu meio externo e, por isso, precisam ser concebidos como sistemas abertos". Os autores argumentavam, ainda, que as transações entre a organização e o ambiente externo são contínuas, pois os sistemas abertos não se acham em repouso, eles mantêm trocas constantes com o seu ambiente através de fluxos sucessivos de energia.

Para Clegg (1998), a perspectiva sistêmica reinterpretou com êxito os desenvolvimentos anteriores da teoria organizacional por permitir uma conceitualização mais dinâmica das organizações.

O entendimento da organização vista como sistema aberto que se mantinha em constante interação com o ambiente, suscitou novas abordagens organizacionais e fez surgir outras teorias, tais como a teoria da contingência estrutural.

A teoria da contingência estrutural surgiu no final dos anos 1950. Segundo a mesma a otimização da estrutura organizacional variará de acordo com fatores contingenciais de maneira a satisfazer as necessidades do ambiente. O ambiente molda diretamente a estrutura organizacional com as diferentes partes desta estrutura especializando-se para ir ao encontro das exigências das diferentes partes daquele ambiente. A abordagem contingencial é freqüentemente chamada de a abordagem da organização e seu ambiente, pois a estrutura ajusta-se ao que há de contingente, que por sua vez ajusta-se ao ambiente (DONALDSON, 1998; THOMPSON, 1976).

A Teoria Contingencial Estrutural gerou importantes subsídios para o estudo das organizações e do ambiente e trouxe como grande contribuição a relativização de como as organizações organizam-se para lidar com as incertezas do ambiente (MELLO, 1997; DONALDSON, 1998).

Como parte do crescente pluralismo no estudo das organizações, novos estudos tais como a teoria da seleção natural e a teoria institucional se juntaram à teoria da contingência estrutural (DONALDSON, 1998) e reforçaram a idéia da constante interação da organização com o ambiente.

A teoria da seleção natural ou perspectiva da ecologia das populações enfoca o entendimento das mudanças organizacionais por meio dos processos de seleção ambiental, no sentido de esclarecer como as condições políticas, econômicas e sociais afetam a diversidade de organizações e como justificam sua composição mutante ao longo do tempo (NETO; TRUZZI, 2002; BAUM, 1999). Uma contribuição importante da ecologia das populações está em explicar como os fatores ambientais selecionam as características organizacionais que melhor se adaptam às mudanças ocorridas no ambiente externo (HANNAN; FREEMAN,

2005).

A teoria institucional enfoca a análise na relação das organizações com o seu ambiente e mantém a perspectiva de localizar nesse ambiente os elementos condicionantes da ação. Ocorre, porém, que os limites são ampliados, pois nessa relação da organização com o ambiente são considerados os elementos simbólicos. Assim, na teoria institucional a capacidade de decisão racional dos sistemas é afetada pelas contingências de seu contexto e a organização torna-se uma consequência do ambiente institucional que determina o modo como a organização irá se comportar (CRUBELLATE, 2007; PECI, 2006).

Com base nas teorias organizacionais surgidas desde a teoria geral dos sistemas é possível concluir que o ambiente é elemento fundamental na análise das organizações. Por isso, o entendimento do que é ambiente e a maneira como ele influencia as organizações se faz necessário para compreender as mudanças organizacionais. Ressalta-se que o ambiente tratado neste eixo, refere-se ao ambiente organizacional em sentido mais amplo, aquele que tem relação com as organizações. Diferencia-se, portanto, do meio ambiente tratado a seguir no eixo de gestão ambiental, que refere-se ao conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas (BRASIL, 1981).

O ambiente organizacional pode ser entendido como o conjunto de fatores físicos e sociais internos e externos que são levados em consideração na tomada de decisões pelos indivíduos da organização. O ambiente interno é composto por fatores físicos e sociais que estão dentro dos limites organizacionais enquanto o ambiente externo consiste em fatores físicos e sociais que estão presentes além da fronteira da organização (DUNCAN, 1972).

Os fatores físicos e sociais internos são: Componentes organizacionais de pessoal; Componentes das unidades organizacionais e funcionais de pessoal; Componentes do nível organizacional. Os fatores físicos e sociais externos são: Clientes; Fornecedores; Concorrentes; Componentes sociopolíticos (legislação, políticas públicas e sindicatos); Componentes tecnológicos.

Hauley (1968 *apud* HALL, 2004) não faz diferenciação entre ambiente interno e externo e considera ambiente organizacional como todos os fenômenos externos à organização. Daft (1983, *apud* BOWDITCH ; BUONO, 2002) ressalta, entretanto, que apenas os elementos exteriores que tenham potencial para afetar a organização, como um todo ou parte dela, devem ser entendidos como ambiente organizacional.

Como fundamento para esse estudo entende-se que ambiente organizacional comprehende os ambientes interno e externo, pois, conforme salienta Wood Jr. (1995) as

mudanças ocorrem de forma incremental nas organizações e são decorrência de eventos internos e externos.

Ao relacionar os eventos dos ambientes interno e externo é possível compreender porque as organizações passam por mudanças. Afinal, essas mudanças ocorrem muitas vezes devido à relação entre a organização e o ambiente externo, mas por outro lado, podem ser motivadas no ambiente interno pelas relações interpessoais e de interação (RICE, 1963 *apud* DUNCAN, 1972) e por tensão interna ou desequilíbrio, conforme afirmam Katz e Kahn (1976).

No cruzamento entre os elementos internos e externos percebe-se o quanto complexo é o fenômeno da mudança organizacional (MINTZBERG; WESTLEY, 1992). A mudança organizacional, no entendimento de Wood Jr.(1995), pode ser entendida como o conjunto de transformações capazes de gerar impacto na organização como um todo ou em partes. O autor ressalta que essas transformações podem ser de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou qualquer outro componente.

A mudança organizacional pode ocorrer para: melhorar a qualidade dos produtos; aumentar a produtividade; refletir valores de novos líderes e/ou reduzir custos e administrar conflitos (HERZOG, 1991 *apud* WOOD JR., 1995). Hernandes e Caldas (2001) explicam que as organizações mudam para cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias, fazer face à crescente competitividade ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

Para Weick e Quinn (1999) a mudança é um aspecto inerente à organização, num processo constante e contínuo no qual não se sabe quando ela começa porque ela nunca pára. Crainer (1993) não percebe a mudança como um aspecto inerente e argumenta que a mudança é o último recurso, sendo, portanto uma reação e não uma iniciativa da organização. Já Robbins (2006) considera mudança organizacional como algo intencional e direcionada para o alcance das metas organizacionais. O autor afirma que as ações que provocam as mudanças são proativas por parte da organização. Grey (2004) também compartilha dessa visão e afirma que as mudanças organizacionais são decorrentes das próprias ações da organização e não respostas que elas precisam dar.

Para Wood Jr. (1995) uma mudança organizacional pode ser classificada quanto à natureza, quanto à relação da organização com o ambiente e quanto à forma de implementação. Quanto à natureza, as mudanças podem ser do tipo estruturais quando alteram o organograma, as funções e as tarefas; do tipo estratégicas, quando modificam o foco e o mercado alvo; do tipo culturais, quando alteram os valores e estilo de liderança; tecnológicas,

quando transformam os processos e métodos de produção; relacionadas a recursos humanos, quando alteram o quadro funcional e as políticas de seleção (WOOD JR.1995).

Mudanças efetivadas a partir da relação da organização com o ambiente podem ser reativas, quando realizadas em resposta às mudanças do ambiente externo, ou voluntárias quando feitas para antecipar-se à concorrência (WOOD JR.,1995).

Deve-se ressaltar, entretanto, que nas organizações é possível encontrar diferentes arranjos classificatórios das mudanças que podem ocorrer inclusive simultaneamente umas às outras. Isso se dá pela realidade ser sempre caracterizada por múltiplos fluxos interagindo de forma complexa (WOOD JR, 1995).

Essa realidade complexa não permite que o estudo da mudança organizacional seja realizado sob a orientação de paradigmas mecanicistas, que caracterizam as mudanças como necessariamente vinculadas ao processo de globalização e alta tecnologia ou ainda a ambientes instáveis com altas taxas de mudanças e de competição acirrada que obriga as organizações a adotarem medidas modificadoras para sobreviver ao mercado (FEUERSCHÜTTE, 1997; GREY, 2004).

Essas premissas sobre as organizações, chamadas por Grey (2004) de “fetiche da mudança”, precisam ser desmistificadas por considerarem que as organizações mudam apenas para responder às mudanças globais aceleradas, sem considerar outros elementos como as pessoas, as relações, o contexto político local, a legislação e outros aspectos que podem provocar mudanças. Afinal, no processo de mudança organizacional estão inseridas as ações, reações e interações organizacionais e infra-organizacionais que contemplam a temporalidade contínua entre passado e futuro (PETTIGREW, 1987). A temporalidade por si só é um motivo gerador de mudança, pois ela é suscetível ao caráter inevitável do tempo, ou seja, simplesmente pela questão do passar do tempo a mudança está ocorrendo (GREY, 2004).

Nesse sentido, Pettigrew (1990) elaborou um modelo com o intuito de codificar e organizar a aprendizagem para os que pretendem efetuar estudos longitudinais de processos de mudança, chamado de modelo contextualista. O objetivo do modelo é explorar a aleatória, complexa e muitas vezes contraditória maneira como a mudança surge e construir um modelo que permita uma apreciação dos conflitos racionais, objetivos e comportamentais (PETTIGREW, 1990). O autor ressalta que nas abordagens tradicionais as ações são vistas como ordenadas e seqüenciadas de modo a atingir fins rationalmente declarados e nas quais os atores se comportam de maneira mecânica e altruísta na busca dos objetivos organizacionais. A construção de um modelo que vá além dessa visão tradicional é desafiadora, pois se direciona em relacionar o conteúdo, contexto e processos de mudança ao

longo do tempo para explicar os diferentes alcances dos objetivos da mudança e entender que o contexto não é apenas um ambiente de estímulo, mas um arranjo de estruturas e processos em que as interpretações subjetivas dos atores de perceber, compreender, aprender e lembrar ajudam a moldar o processo.

A justificativa do modelo, de acordo com Pettigrew (1990), se dá porque há um reconhecimento explícito de que a mudança é multifacetada, envolvendo fatores políticos, culturais, incrementais, ambientais e estruturais. A história não é apenas um evento passado, mas está viva no presente e pode moldar o futuro, portanto a mudança não é linear e sim dinâmica (PETTIGREW, 1990).

Os principais pontos a enfatizar na análise das mudanças em um modelo contextualista são:

- a) A importância da imersão, que estuda a mudança no contexto de níveis interconectados de análise;
- b) A importância da inter-relação temporal, localização da mudança no tempo, passado, presente e futuro;
- c) Necessidade de explorar contexto e ação sendo o contexto um produto da ação e vice-versa.

Assim, no modelo contextualista são investigados o contexto, o conteúdo e o processo das mudanças organizacionais, com as suas interligações por um período histórico.

O contexto é dividido em contexto interno e contexto externo e neles devem ser analisados os motivos que levaram às mudanças. No contexto interno são considerados a estrutura, a cultura corporativa e o contexto político existente na organização através do qual surgem as idéias de mudança. Já no contexto externo são considerados o ambiente social, econômico, competitivo e político, além da percepção, ação e interpretação dos acontecimentos (PETTIGREW, 1987).

No conteúdo é analisado o quê mudou na organização, relaciona-se às áreas específicas de transformação que estão sendo analisadas. O processo refere-se às diretrizes, políticas, negociações, parcerias e outras ações, reações e interações entre as partes envolvidas e explica de que forma as mudanças ocorreram (PETTIGREW, 1987).

Em síntese, a partir da concepção do modelo contextualista de Pettigrew (1987), a mudança organizacional deve ser estudada a partir de três dimensões: contexto, que é o “porquê” ocorreu a mudança; conteúdo, que mostra “o quê” mudou; processo que explica “como” mudou.

O modelo contextualista para a análise das mudanças organizacionais, descrito por

Pettigrew (1987) e executado a partir da análise das três dimensões de contexto, conteúdo e processo, é adotado pela presente pesquisa.

De acordo com Pettigrew (1990) a pesquisa é um processo interativo que envolve as fases de observação, indução, dedução, verificação e mais observação. Observa este autor que o analista da mudança saberá o quanto difícil é levar os pressupostos do contextualismo para a prática, sendo o problema central lidar com a complexidade do mundo real e conseguir dar-lhe sentido.

Visto a fundamentação sobre mudança organizacional e o modelo contextualista de Pettigrew (1987) para o estudo dessas mudanças, será apresentada em seguida a temática da gestão ambiental, já que neste trabalho são analisadas as mudanças organizacionais em gestão ambiental na Casan.

2.2 GESTÃO AMBIENTAL

O homem que sempre utilizou os recursos naturais e gerou resíduos com pouca preocupação começou a perceber os impactos que suas ações geravam na natureza. Percebendo isso, a partir da década de 1960, a postura dos governos, empresas e pessoas em relação à degradação ambiental começou a mudar. (MOURA, 2002).

Um dos marcos iniciais na atenção às questões ambientais ocorreu em 1962 quando Rachel Carson, funcionária do Departamento de Caça e da Vida Selvagem dos EUA, publicou um livro intitulado *Silent Spring* (Primavera Silenciosa). O livro ganhou esse nome por questionar como seria a primavera sem o canto dos pássaros que estavam sendo extermínados pelo uso do inseticida agrícola o Dicloro Difenil Tricloroetano conhecido como DDT (MOURA, 2002). Rachel Carson mostrou que o inseticida, que não fazia mal ao homem e aos animais de sangue quente, produzia efeitos nocivos nas plantas, peixes e também nas cascas dos ovos dos pássaros, que acabavam morrendo. O livro contribuiu para a proibição do uso do DDT nos Estados Unidos e fez soar o alarme sobre o perigo dos danos causados ao meio ambiente (DIAS, 2009; MOURA, 2002).

Seis anos após a publicação do livro de Rachel Carson, em 1968, três encontros contribuíram para as discussões sobre o meio ambiente. O primeiro deles, acontecido em abril, reuniu em Roma, na Itália, cientistas, educadores, industriais e funcionários públicos de dez países, com o intuito de discutir os dilemas atuais e futuros do homem. No encontro, criou-se o Clube de Roma, uma organização que visava promover iniciativas e planos de ação

sobre assuntos como economia, política e, principalmente, meio ambiente e desenvolvimento sustentável (DIAS, 2009).

O segundo acontecimento daquele ano de 1968 foi uma Assembléia da Organização das Nações Unidas (ONU) que decidiu pela realização da Conferência Mundial sobre meio ambiente, que veio a acontecer em Estocolmo no ano de 1972. Já o terceiro acontecimento, ocorrido em setembro, foi a Conferência sobre a conservação e o uso racional dos recursos da Biosfera, realizada pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Unesco), em Paris, que lançou as bases para o Programa Homem e a Biosfera - MAB (DIAS, 2009).

O MAB ocorreu em 1971, também em Paris, e contou com a participação de representantes de diversos países e de organismos internacionais que estabeleceram uma “cooperação científica internacional para se conceber e aperfeiçoar um plano de utilização racional e conservação dos recursos naturais da Biosfera” (DIAS, 2009, p. 14).

Na década de 1970, além do MAB e do relatório “Limites do Crescimento” publicado pelo Clube de Roma, ocorreu em 1972, em Estocolmo, na Suécia, a Conferência da ONU que resultou na Declaração sobre o Ambiente Humano (plano de ação mundial que visa orientar a preservação e melhoria no ambiente humano) e no Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (Pnuma), que tem por objetivo monitorar o avanço dos problemas ambientais no mundo (BARBIERI, 2007; DIAS, 2009; MOURA 2002).

A Conferência de Estocolmo colocou a questão ambiental nas agendas oficiais e das organizações internacionais e contribui para gerar um novo entendimento sobre os problemas ambientais e sobre as relações entre o meio ambiente e as formas de desenvolvimento (BARBIERI, 2007; SOUZA, 1993).

A década de 1970 caracterizou-se pelo aumento das atividades de regulamentação e controle ambiental, um exemplo disso é a realização do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) que passou a ser exigido nos Estados Unidos como um pré-requisito para a aprovação de empreendimentos potencialmente poluidores (MOURA 2002).

No Brasil, a formalização da necessidade de realização dos Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e dos Relatórios de Impactos sobre o Meio Ambiente (Rima) ocorreu na década de 1980. A década também foi marcada pelas leis que regulamentavam a atividade industrial no tocante à poluição e pela globalização das preocupações ambientais (MOURA 2002). O indicativo dessa globalização foi o relatório apresentado por Gro Harlem Brundtland, primeira-ministra da Noruega, que presidiu a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) criada em 1983 pela Assembléia Geral da ONU

(MOURA, 2002).

Um dos mais importantes documentos sobre a questão ambiental e o desenvolvimento, o relatório chamado de “Nosso Futuro Comum”, ou Relatório Brundtland é considerado um alerta sobre as medidas necessárias para coibir e controlar os impactos ambientais. Esse relatório,

vincula estreitamente economia e ecologia e estabelece com muita precisão o eixo em torno do qual se deve discutir o desenvolvimento, formalizando o conceito de desenvolvimento sustentável e estabelecendo parâmetros a que os Estados, independentemente da forma de governo, deveriam se pautar, assumindo a responsabilidade não só pelos danos ambientais, como também pelas políticas que causam esses danos (DIAS, 2009, p.19).

A partir desse relatório, difundiu-se o conceito de desenvolvimento sustentável. De acordo com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991), o principal objetivo do desenvolvimento, que pressupõe uma transformação progressiva da economia e da sociedade, é satisfazer as necessidades e as aspirações humanas. Nesse sentido, define desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

O relatório também serviu de referência para debates posteriores ocorridos na década de 1990 e foi a base para a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada em 1992, no Rio de Janeiro, Brasil. Conhecida por Eco 92, a Conferência resultou em cinco documentos que direcionam as discussões sobre o meio ambiente até hoje, dentre eles destacam-se a Declaração do Rio e a Agenda 21 (BARBIERI, 2007; DIAS, 2009).

A Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento visa, através de 27 princípios, orientar as ações de governos para procedimentos na preservação do meio ambiente (MOURA, 2002). Já a Agenda 21, além de garantir a realização dos princípios da Declaração do Rio, forma um programa internacional que visa garantir o desenvolvimento sustentável sobre os pilares econômico, social e ambiental (DIAS, 2009).

Ainda na década de 1990, no ano de 1997, aconteceu em Kyoto, no Japão, a terceira Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. O principal produto do encontro foi o Protocolo de Kyoto, documento no qual os países industrializados se comprometiam a controlar as emissões de gases poluentes (DIAS, 2009).

A conferência foi:

um marco no entendimento de uma relação maior entre os temas ambientais e econômicos, na medida em que os resultados obtidos no encontro assumem que é necessário revisar as tendências de desenvolvimento no mundo (DIAS, 2009, p.120).

A década de 2000 também foi marcada por eventos importantes. A Carta da Terra, concluída e divulgada em 2000, que começou por iniciativa da ONU e tornou-se um projeto da sociedade civil, é uma declaração de princípios éticos fundamentais para a construção, no século 21, de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica (CARTA DA TERRA, 2010).

Em 2002, dez anos após a Eco92, em Johanesburgo, África do Sul, aconteceu a Cúpula Global Rio+10, que pretendia avaliar os avanços na implementação da Agenda 21 e entender as razões do pouco progresso na realização dos compromissos assumidos.

No ano de 2006, a UNESCO promoveu no México o 4º Fórum Mundial da Água, que enfocou a dimensão cultural da água para a gestão dos recursos hídricos. A ONU também promoveu diversas conferências sobre mudanças climáticas:

- 2006 - COP 12, em Nairóbi, no Quênia, discutiu reduzir em 50% a emissão de gases poluentes;
- 2007 – COP 13 em Bali, na Indonésia, enfatizou a urgência de atendimento das metas de longo prazo de redução de poluentes;
- 2008 – COP 14 em Poznan, na Polônia, firmou o compromisso das partes de chegar a um acordo sobre a emissão de gases na COP 15;
- 2009 - COP 15 em Copenhague, na Dinamarca, os membros discutiram a redução da emissão de gases poluentes e definiram novas metas de redução para os países desenvolvidos e os em desenvolvimento (ONU, 2010).

Todo o movimento de conscientização ambiental ocorrido a partir do século XX desencadeou novas exigências com as questões ambientais. Essa nova realidade trouxe para as organizações do setor privado e público da economia a necessidade de mudança nas atitudes que envolvem as questões ambientais (DIAS, 2009).

Num momento no qual a preocupação com a variável ambiental é considerada irreversível e não mais um modismo, uma tendência que se observa por parte de algumas organizações é a procura de instrumentos e sistemas de gestão ambiental (DONAIRE, 1994; GUIMARÃES, 1995). Mas nem sempre foi assim. Schenini (2000) ressalta que até a década de 1980 a proteção ao meio ambiente era vista como uma atividade marginal, custosa, indesejável e que deveria ser evitada para não comprometer o desempenho competitivo.

A partir da década de 1980, segundo Donaire (1995), algumas empresas alemãs perceberam que os gastos com a proteção ambiental podiam ser revertidos em vantagem competitiva, já não eram mais percebidos como custos e sim como investimentos para o futuro (SCHENINI, 2000). Diante disso, algumas organizações começaram a incluir, gradualmente, a dimensão ambiental na gestão dos negócios, através de práticas fundamentadas no desenvolvimento sustentável, como programas de reciclagem, economia de energia e aproveitamento de resíduos (DONAIRE, 1995).

Com o passar do tempo, as práticas e ações que fomentam o desenvolvimento sustentável foram sendo disseminadas nas organizações que buscavam obter vantagens competitivas. Assim, a gestão ambiental vem se consolidando, embora não de modo homogêneo entre regiões e entre setores produtivos (SCHENINI, 2000). Campos e Melo (2008, p. 541) afirmam que “a gestão ambiental se tornou uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as organizações”.

Para Schenini (2009) e Valle (1995) a gestão ambiental é um conjunto de ações ou medidas adotadas pelas organizações que buscam obter vantagens decorrentes do desenvolvimento sustentável, que deve ser constituída de um planejamento ambiental que apresente diretrizes que não estejam somente preocupados com os aspectos legais, mas sim com práticas de melhorias ambientais.

Barbieri (2007) entende gestão ambiental como diretrizes e atividades administrativas e operacionais realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, ou então, como percebe Dias (2009), para se evitar na medida do possível, problemas com o meio ambiente. Em uma interpretação mais ampla, Schenini (2000) entende que a gestão ambiental é uma abordagem sistêmica da realidade que considera os problemas ambientais interligados e interdependentes como prevê o paradigma holístico.

Ao afirmar que o conceito de gestão ambiental não apresenta um significado *stricto sensu*, Souza (1993) acredita que as empresas devem adotar as medidas de prevenção do meio ambiente apresentadas por documentos oficiais, tais como Relatório Brundtland e Agenda 21. Segundo ela, através destes documentos, as empresas conseguirão procurar novas técnicas para os processos produtivos bem como criar medidas preventivas à degradação do meio ambiente.

Para Dias (2009) a gestão ambiental é a principal ferramenta para se obter um desenvolvimento organizacional sustentável. Para implementar a gestão ambiental é preciso que a organização empregue um instrumento que a auxilie a sistematizar as responsabilidades organizacionais, procedimentos, processos e os objetivos definidos em sua política ambiental

de maneira a levá-la a atingir e manter-se em funcionamento de acordo com os preceitos do desenvolvimento sustentável. Esse instrumento é chamado de Sistema de Gestão Ambiental (DIAS, 2009).

Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) implantado e operado de maneira eficaz possibilita à organização a obtenção de melhores resultados com menos recursos em decorrência de ações planejadas e coordenadas e serve de instrumento para que a organização alcance os objetivos específicos da gestão ambiental (BARBIERI, 2007). O SGA pode ser aplicado no gerenciamento e controle das ações da empresa sobre o meio ambiente e é útil para a tomada de decisão e para o alinhamento dos objetivos e metas ambientais com as estratégicas (CAMPOS; MELO, 2008). De acordo com Barbieri (2007), o SGA requer formulação de diretrizes, definição de objetivos, coordenação de atividades e avaliação de resultados.

Nesse sentido, Campos e Melo (2008) ressaltam que a gestão ambiental só é eficaz quando a organização incorpora um sistema de medidas que monitorem continuamente indicadores de desempenho ambiental, isso é fundamental para alcançar o sucesso nos resultados e garantir a competitividade. Segundo as autoras, indicadores são ferramentas que monitoram processos quanto ao alcance ou não de metas e padrões mínimos de desempenho, e os indicadores de desempenho ambiental demonstram as práticas da organização com o objetivo de minimizar os impactos que as atividades organizacionais provocam no meio ambiente.

As empresas que não monitoram um conjunto de indicadores de desempenho ambiental podem não estar gerenciando sua *performance*, tampouco a *performance* de seu SGA (CAMPOS; MELO, 2008, p. 541).

A demanda por SGAs tem emergido no ambiente atual das organizações (CAMPOS; MELO, 2008). Por isso, é preciso compreender quais os benefícios da gestão ambiental e os entraves que dificultam as organizações de adotá-la. Dentre as vantagens competitivas da gestão ambiental, Dias (2009) destaca as seguintes: maior inserção num mercado exigente em termos ecológicos; redução no consumo de insumos; melhoria na capacidade de inovação e diminuição do uso de agentes e fontes poluidoras. O autor destaca como estímulos internos a redução de custos, o incremento na qualidade produto, a melhora na imagem organizacional e a necessidade de inovação; e como estímulos externos a demanda do mercado, a concorrência, o poder público, a legislação ambiental, fornecedores e certificações ambientais (DIAS,

2009).

Além das razões motivadoras, a adoção da gestão ambiental também apresenta limites e entraves que dificultam sua implantação nas organizações. Para Barbieri (2007), o principal entrave para a empresa é não saber se o investimento realizado com a questão ambiental será rentável, pois muitas vezes pode levar muito tempo para conseguir algum retorno. Também pode ser difícil mensurar certos tipos de retorno.

Ceruti e Silva (2009) confirmam a idéia de Barbieri ao realizar uma pesquisa com sete empresas brasileiras de diversos tamanhos e segmentos que não possuem sistema de gestão ambiental. Eles constataram que a maior dificuldade para as empresas pesquisadas em adotar a gestão ambiental é a indisponibilidade de capital para a área ambiental, ou seja, a falta de recursos que possibilitem a aquisição de tecnologias avançadas.

Apareceram também na pesquisa limites quanto ao relacionamento com os órgãos ambientais, falta de pessoal capacitado, estruturação do setor ambiental, adequação aos programas de gestão ambiental e desconhecimento da legislação e das normas ambientais.

Schenini (2005) adverte que as organizações que pretendem realizar a gestão ambiental devem, primeiramente, conhecer e adequar-se às regras impostas pela força da legislação. No tocante à legislação, o autor argumenta que as organizações públicas brasileiras estão duplamente sujeitas aos rigores da lei. Isto porque como executores precisam apresentar os estudos, análises e licenciamentos que são exigidos e, como fiscalizadores, podem ser punidos pelos dispositivos legais caso não cumpram as obrigações que lhes são impostas.

Moura (2002) chama a atenção para a legislação brasileira, afirmando que ela é considerada um das mais completas e bem elaboradas do mundo, por ter um conjunto amplo de dispositivos legais que definem as atribuições, obrigações e responsabilidades dos empreendedores e do poder público nas esferas municipal, estadual e federal.

Nesse sentido, Schenini (2005, p. 25) avança na compreensão e afirma que “particularmente no estado de Santa Catarina, as organizações dispõem de inúmeras leis, decretos, portarias e resoluções que precisam ser atendidas”.

Barbieri (2007) lembra que até a década de 1980 a legislação ambiental dispunha de dispositivos legais com abordagem segmentada do meio ambiente, nos quais os problemas ambientais eram regulados de modo separado em solo, água, florestas, recursos minerais e outros. O autor explica que somente no início da década de 1980 a legislação começou a considerar os recursos naturais como interdependentes e procurou integrar as ações governamentais dentro de uma abordagem sistêmica.

No enfoque dessa nova postura surgiu a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que

estabeleceu a Política Nacional de Meio Ambiente. O artigo 2º da lei define o seu objetivo:

Art. 2º. A preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento sócio-econômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana (BRASIL, 1981).

Para isso, instituiu o Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama), responsável pela proteção e melhoria da qualidade ambiental e constituído pelos órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos territórios e dos municípios, bem como as fundações instituídas pelo Poder Público (BRASIL, 1981). Foi instituído também o Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama). Como órgão consultivo e deliberativo, tem a finalidade de assessorar, estudar e propor ao Conselho de Governo, diretrizes de políticas governamentais para o meio ambiente e os recursos naturais e deliberar, no âmbito de sua competência, sobre normas e padrões compatíveis com o meio ambiente ecologicamente equilibrado e essencial à sadia qualidade de vida (BRASIL, 1981).

Schenini (2006) ressalta que no âmbito estadual de Santa Catarina a Lei nº 5.793 de 1980 foi um instrumento jurídico importante por tratar das regras e entidades de fiscalização e controle governamentais como o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), no âmbito federal, a Fundação Estadual de Meio Ambiente (Fatma) no âmbito estadual, e a Fundação Municipal de Meio Ambiente (Floram) no âmbito municipal em Florianópolis, a executarem atividades de fiscalização e monitoramento.

Marco importante na legislação brasileira, especialmente para alguns setores como o setor de saneamento, e que tratou da matéria das águas foi a Lei nº 9.433 de 1997 que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos. Essa lei regulamentou e estabeleceu critérios para o uso das bacias hidrográficas e a outorga pelo uso da água através da criação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) trouxe matérias sobre a proteção ambiental. Dedicou o Capítulo VI para tratar do meio ambiente e incorporou na redação do art. 225 o conceito de desenvolvimento sustentável:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (BRASIL, 1988).

Importante ressaltar que no parágrafo 1º, inciso IV desse mesmo art. 225, a CF/88 incumbe ao poder público exigir o estudo prévio de impacto ambiental para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente.

De acordo com Schenini (2006), a exigência de Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e do Relatório de Impacto no Meio Ambiente (Rima) para a implantação e funcionamento das empresas particulares e execução de obras pelo governo serve como inibidora da degradação ambiental.

Por intermédio desses instrumentos jurídicos EIA e Rima, as empresas e o governo iniciam o processo de licenciamento ambiental para suas obras. Cumpre salientar que o licenciamento ambiental para as atividades potencialmente causadoras de impacto ambiental é composto de Carta Consulta, Licença Ambiental Prévia (LAP), Licença Ambiental de Instalação (LAI) e Licença Ambiental de Operação (LAO). Em Santa Catarina o licenciamento ambiental é concedido pela Fundação Estadual de Meio Ambiente (Fatma) órgão estadual de gestão do meio ambiente (SCHENINI, 2006).

A carta consulta é a solicitação de licença que o empreendedor faz ao órgão ambiental, que ao verificar a possibilidade de impacto ambiental pelo empreendimento solicita a apresentação dos estudos de impacto ambiental EIA e Rima (MOURA, 2002).

O impacto ambiental é definido pelo Conama em sua resolução 001/86 como sendo:

qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e a qualidade dos recursos ambientais (CONAMA, 1986).

O Estudo de Impacto Ambiental (EIA) é um processo formal de maior conteúdo técnico-científico através do qual o poder público visa conhecer antecipadamente as agressões ao meio ambiente para tomar a decisão sobre a aprovação ou não dos empreendimentos e atividades (BARBIERI, 2007; MOURA, 2002).

O Relatório de Impacto de Meio Ambiente (Rima) é um documento de conteúdo conclusivo que traz as medidas mitigadoras dos impactos negativos, programas de acompanhamento e monitoramento dos impactos e recomendação de alternativas (BARBIERI, 2007).

O EIA e o Rima são documentos a que se dará publicidade e que devem ser realizados

por uma equipe multidisciplinar habilitada que responde tecnicamente pelo projeto e pelos resultados obtidos (BARBIERI, 2007; DIAS, 2009).

As licenças concedidas ao longo de todo o processo de licenciamento ambiental, de acordo com o art. 19 do Decreto 99.274 de 1990, são as seguintes:

- a) Licença Ambiental Prévia (LAO) – expedida na fase preliminar do planejamento de atividade requisitos básicos a serem atendidos nas fases de localização, instalação e operação, observados os planos municipais localização, estaduais ou federais de uso do solo instalação e operação, observados os planos municipais, estaduais ou federais de uso do solo;
- b) Licença Ambiental de Instalação (LAI) – autoriza início da implantação, de acordo com as especificações constantes do Projeto Executivo aprovado;
- c) Licença Ambiental de Operação (LAO) – autoriza, após as verificações necessárias, o início da atividade licenciada e o funcionamento de seus equipamentos de controle de poluição, de acordo com o previsto nas Licenças Prévia e de Instalação.

Cada uma das licenças tem um prazo de validade especificado pela Resolução 237/1997 do Conama, que determina que os prazos máximos da LAP, LAI e LAO são de cinco, seis e dez anos, respectivamente.

A descrição dos dispositivos legais e as suas exigências mostraram o quanto importante é o cumprimento da legislação para uma organização que pretende incluir a dimensão ambiental na gestão dos seus negócios. Entretanto, o cumprimento da legislação é apenas uma das práticas associadas à gestão ambiental (BARBIERI, 2007; SCHENINI, 2005).

Nesse sentido, Schenini (2005) percebe a gestão ambiental através de quatro principais ações empresariais sustentáveis. A primeira delas é a “adequação à legislação ambiental” que determina que as empresas que pretendem ser ambientalmente responsáveis devem inicialmente conhecer e adequar-se às regras impostas pela força da legislação. A segunda ação é a “responsabilidade social”, pois, conforme o autor, o atendimento das questões sociais conduz para o caminho da sustentabilidade e da credibilidade corporativa. As terceira e quarta ações estão ligadas ao uso de tecnologias limpas gerenciais e operacionais e são importantes, pois é preciso produzir em harmonia com o meio ambiente e adequar procedimentos e atribuições à nova realidade.

Para Barbieri (2007, p. 118), “dependendo de como a empresa atua em relação aos problemas ambientais decorrentes de suas atividades, ela pode desenvolver três diferentes abordagens”.

A primeira abordagem descrita por Barbieri é o **Controle da poluição**. Nessa fase a

organização se preocupa em atender à legislação e às pressões da comunidade. Suas ações são reativas e confinadas nas áreas poluidoras, visam corrigir de maneira pontual os efeitos negativos de suas atividades e produtos, sem alterar seus insumos e processos. A alta administração envolve-se esporadicamente nas questões ambientais e percebe a preocupação ambiental como um custo adicional.

A segunda abordagem é a **Prevenção da poluição**. Nessa fase a organização se preocupa em usar os insumos de maneira eficiente e prevenir a poluição. Faz isso através de ações reativas e preventivas, com o envolvimento de outras áreas da empresa, usa de tecnologia limpa e substitui insumos degradantes. A alta administração já tem um envolvimento periódico e percebe a preservação ao meio ambiente como uma redução de custos e aumento de produtividade;

Na última fase, a **Estratégica**, a organização percebe a gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva. O envolvimento da alta administração é permanente e sistemático e as atividades ambientais fazem parte da cultura da empresa. A organização utiliza tecnologia limpa, as ações são corretivas, preventivas e antecipatórias e as soluções são de médio e longo prazo.

Jabbour e Santos (2006), baseados nas propostas de Maimon (1994), Donaire (1994), Sanches (2000), Corazza (2003), Rohrich e Cunha (2004) e Barbieri (2004), elaboraram uma taxonomia para classificar a evolução da gestão ambiental nas empresas, divididas em três etapas na qual a organização se caracteriza de acordo com o seu comportamento frente às questões ambientais.

A primeira etapa é chamada de **especialização funcional**. Essa etapa coincide com a criação da área funcional de meio ambiente na organização, a postura é reativa e se caracteriza pelo controle de problemas ambientais que podem causar dificuldades para a alta administração no alcance da estratégia da empresa.

Essa estratégia não leva o meio ambiente em consideração, a variável ambiental não é percebida como um fator competitivo e nem como uma oportunidade de negócios futuros. Os processos não utilizam tecnologia limpa, nem desenvolvem “produtos verdes” e as atividades estão restritas às exigências de mercado e ao atendimento da legislação. A área de recursos humanos capacita os profissionais para atuarem como especialistas no controle da poluição. Quando estão nessa fase, as organizações reagem lentamente às mudanças que ocorrem no ambiente no qual estão inseridas, portanto, raramente respondem de forma proativa ao ambiente.

Na segunda etapa, chamada de **integração interna**, o meio ambiente ainda não é

tratado como um fator estratégico, mas já é considerado pela alta administração dentre os objetivos da organização. Contudo, traça os objetivos sem a participação do pessoal da área ambiental. Os gerentes da área ambiental buscam ajustar o conteúdo dos programas e políticas de acordo com a estratégia atual do negócio. As ações ambientais ainda estão estritas às exigências de mercado e ao atendimento da legislação. A variável ambiental, ainda que utilizada no desenvolvimento de alguns produtos e processos, não é relevante para outras áreas da empresa. Na área de recursos humanos, a contribuição é a mesma da especialização funcional. Mas os recursos humanos podem adquirir mais foco no momento em que a variável ambiental se tornar mais importante. A área ambiental e a de produção trabalham juntas se houver a necessidade de desenvolver um processo de produção mais limpo ou introduzir um novo nicho de mercado que envolve consumidores ambientalmente mais conscientes.

Organizações que estão nessa etapa, em geral, estão inseridas num ambiente empresarial não muito complexo nem muito dinâmico. A integração da variável ambiental não é extensiva a toda a organização. Uma área específica e isolada normalmente é a responsável pela gestão ambiental.

Na terceira e última etapa, a da **integração externa**, as atividades de gestão ambiental são integradas à estratégia principal da organização. A gestão ambiental é percebida como uma vantagem competitiva e o meio ambiente como uma nova oportunidade de negócio, não apenas sob o ponto de vista tecnológico, mas também de uma perspectiva organizacional. A empresa tende a adotar uma postura “ética” como oposição a uma visão reativa. Nessa etapa, o comportamento da organização mostra que os objetivos ambientais redefinem competências e responsabilidades em todos os níveis hierárquicos, do chão de fábrica à gestão de topo. A etapa da integração externa tende a ser alcançada por empresas dinâmicas que estão constantemente buscando novas maneiras de aumentar sua vantagem competitiva.

Os conhecimentos e habilidades dos diversos especialistas da organização devem ser integrados à tecnologia utilizada pela empresa, a fim de formar as competências essenciais da organização. A área de recursos humanos tem uma contribuição substancial para a gestão ambiental não só em suas atividades tradicionais, mas também através da competitividade organizacional. Há a comunicação constante entre a área ambiental e as áreas de produção.

Donaire (1995), com o objetivo de entender por que e como a variável ambiental estava sendo introduzida como atividade administrativa na estrutura organizacional, realizou um estudo com seis empresas industriais de diferentes ramos de atuação. Para a pesquisa, o autor utilizou o modelo descrito por Ackerman e Bauer (1976) que indica as fases do envolvimento organizacional no processo de conscientização social das organizações e

observou que havia similaridade com relação à variável ambiental.

Nesse estudo, Donaire (1995) percebeu que a inserção da variável ambiental nas organizações obedece a uma seqüência de três fases evolutivas: percepção, compromisso e ação.

Na fase da **percepção** a cúpula administrativa entende a importância da variável ambiental e passa a considerá-la na política organizacional e percebe que necessita de pessoal especializado para conduzir esse processo. Porém, os níveis hierárquicos não percebem da mesma maneira e a importância da variável ambiental permanece restrita à alta administração.

A fase do **compromisso** é caracterizada pela contratação de uma assessoria especializada para lidar com a variável ambiental e apoiar a condução das ações. A assessoria dissemina o comprometimento organizacional quanto ao meio ambiente e começa a atingir outros níveis da organização. Com isso, prepara a organização para seguir para a próxima fase.

A última fase, chamada de **ação**, é percebida apenas nas organizações que buscam a excelência ambiental. A organização já está madura em relação à variável ambiental e já modificou seus processos e produtos. A variável ambiental está presente em todos os níveis da organização, especialmente nos administrativos e produtivos e isso é evidenciado na estrutura e na cultura organizacional.

Apresentadas algumas tipologias relativas à gestão ambiental nas organizações, as quais serão retomadas na análise do caso focalizado neste trabalho, apresenta-se na seção seguinte o terceiro eixo deste estudo, que trata do saneamento básico, setor no qual atua a organização estudada.

2.3 SANEAMENTO BÁSICO

Serviços de saneamento básico de qualidade, prestados de maneira eficiente e universal são fundamentais para a qualidade de vida da população de qualquer país. O saneamento básico pode ser considerado como o mais essencial dos serviços públicos, por condicionar a saúde pública e ter relação direta com a preservação do meio ambiente e desenvolvimento econômico de uma nação (FILHO et al., 2008; MADEIRA, 2010).

Saneamento básico é o conjunto de serviços, infra-estruturas e instalações operacionais de abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, drenagem e manejo das águas pluviais urbanas (BRASIL, 2007).

No âmbito deste estudo o conceito de saneamento básico será entendido de maneira restrita, considerado apenas os serviços de abastecimento de água potável e esgotamento sanitário tendo em vista a atuação específica da organização objeto da pesquisa.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) afirma que a não disponibilidade de água e de esgoto adequado está associada a menores valores de esperança de vida ao nascer. Por isso, um abastecimento conveniente de água potável e de saneamento básico de esgoto são componentes essenciais de uma vida produtiva e saudável (OPAS, 2010). Conforme dados das Organizações das Nações Unidas (ONU) 900 milhões de pessoas em todo o mundo não têm acesso à água potável e aproximadamente 2,5 bilhões de pessoas não contam com saneamento básico adequado (ONU, 2010).

No Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, a ONU revela que no Brasil o percentual da população urbana com acesso à água por rede geral de abastecimento passou de 88,3% em 1992 para 91,3% em 2002. Os dados sobre esgotamento sanitário, por outro lado, revelam uma situação preocupante, pois nas áreas urbanas 74,9% da população era atendida por rede geral ou fossa séptica em 2002, entretanto, do total do volume de esgoto coletado no país apenas um terço recebia algum tipo de tratamento (ONU, 2010).

O saneamento básico no Brasil surgiu nas décadas finais do século XIX. Nos primórdios do setor, o Estado concedeu as atividades de saneamento a empresas estrangeiras que eram responsáveis por realizar as obras de rede e posteriormente explorar os serviços. Surgiram então as primeiras redes de abastecimento de água e sistemas de esgoto em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife (BIER *et. al.*, 1988).

Na década de 1930, o Estado passou a intervir no setor e a assumir os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário através de organismos nacionais subordinados que recebiam recursos tributários advindos do orçamento da União. Em alguns estados, esses recursos da União foram complementados por recursos estaduais e municipais, o que permitiu a expansão dos sistemas de água e esgoto. Ocorreu, porém, nesta época, uma crise no setor já que o Estado, como único poder concessionário, não conseguia atender à demanda crescente pelos serviços de saneamento nos centros urbanos (BIER *et. al.*, 1988).

Com o intuito de superar a crise e fortalecer o sistema em meio à II Guerra Mundial, o governo brasileiro em parceria com o governo dos Estados Unidos da América (EUA) criou o Serviço Especial da Saúde Pública (SESP), com o objetivo de levar o saneamento às regiões dos vales dos rios Amazonas e Doce, a fim de resguardar a saúde da população produtora de insumos necessários à guerra. O SESP, posteriormente transformado em fundação,

desempenhou papel fundamental na história do saneamento brasileiro, pois rompeu com a estrutura organizacional vigente, no qual o Estado era o único concedente, para fortalecer o poder municipal e incentivá-lo a resguardar a autonomia quanto às decisões do setor de saneamento (BIER *et. al.*, 1988; IPEA, 2010)

Surgia então, naquele momento, a municipalização do saneamento; uma nova estrutura no setor na qual o provimento dos serviços de água e esgoto passava para a esfera municipal. Porém, a estrutura municipalizada enfrentou problemas, pois muitos municípios não conseguiram realizar novos investimentos nos sistemas de saneamento básico (BIER *et. al.*, 1988; PHILIPPI JR.; OGERA, 2005).

Em 1966, foi criado o “Plano Decenal de Desenvolvimento Econômico e Social 1967-1976”, que trouxe como uma das mudanças principais a volta da centralização das decisões do setor de saneamento para a esfera federal, através do Programa Nacional de Saneamento (PNS). Com o Programa, foram constituídos, com os recursos tributários dos Estados, os FAE (Fundos Estaduais de Financiamento para Águas e Esgotos) que com o estímulo do Banco Nacional de Habitação (BNH) fortaleceram as Companhias Estaduais de Saneamento (CESB) responsáveis pela implantação, ampliação, melhoramento e operação dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário (BIER *et al.*, 1988). Nesse sentido, na opinião de Bier e colaboradores (1988):

Inaugura-se, dessa forma, uma nova etapa: depois das empresas estrangeiras, do Estado funcionando diretamente como poder concessionário e da municipalização, têm-se agora as empresas estatais, organizadas em cada estado da Federação como concessionárias dos referidos serviços. (BIER *et al.* 1988, p.169).

Em 1971, o Governo Federal lançou o Sistema Nacional de Saneamento e institucionalizou o Plano Nacional de Saneamento, o Planasa. Gerenciado pelo Banco Nacional de Habitação (BNH) e financiado por recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) o Plano possuía os seguintes objetivos permanentes fixados no Decreto n. 82.587 de 06 de novembro de 1978:

a) a eliminação do déficit e a manutenção do equilíbrio entre a demanda e a oferta de serviços públicos de água e de esgotos, em núcleos urbanos, tendo por base planejamento, programação e controle sistematizados;

b) a auto-sustentação financeira do setor de saneamento básico, através da evolução dos recursos a nível estadual, dos Fundos de Financiamento para Água e Esgotos (FAE);

c) a adequação dos níveis tarifários às possibilidades dos usuários, sem prejuízo do equilíbrio entre receita e custo dos serviços, levando em conta a produtividade do capital e do trabalho;

d) o desenvolvimento institucional das companhias estaduais de saneamento básico, através de programas de treinamento e assistência técnica;

e) a realização de programas de pesquisas tecnológicas no campo do saneamento básico.

O Plano foi um instrumento que o Governo Federal utilizou para incentivar os estados a implantar sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário nas cidades brasileiras. A meta principal do Planasa era atender a 90% da população urbana com abastecimento de água de boa qualidade e 65% com esgotamento sanitário até o ano de 1990 (PHILIPPI JR.; OGERA, 2005).

Com o advento do Planasa e para executar a programação de saneamento básico em consonância com os objetivos e metas do Plano, o Governo Federal criou as Companhias Estaduais de Saneamento Básico (CESB). A estas Companhias, constituídas sob a forma de sociedades anônimas com controle estatal, foram concedidos os sistemas de saneamento urbano (PHILIPPI JR.; OGERA, 2005; BIER, 1988).

Aos estados brasileiros foi exigida à adesão ao plano através das Companhias Estaduais, sob a alegação de que os municípios não receberiam recursos federais caso não viabilizassem o Plano. Então, sob fortes pressões políticas, os governos estaduais encarregaram-se de conseguir a adesão por parte dos municípios ao Planasa. Muitos optaram por manter os serviços de água e esgoto sob a gestão municipal, outros aderiram ao Plano por enfrentarem problemas nas gestões de seus sistemas e por somente as Companhias Estaduais terem acesso aos empréstimos do Banco Nacional de Habitação (BNH). Com essa conduta persuasiva o Governo Federal forçava os municípios a concederem seus serviços de saneamento, centralizando assim as decisões do setor no âmbito federal já que a autonomia dos municípios era extinta no momento de adesão ao Planasa (PHILIPPI, 2005; BIER, 1988; NOZAKI, 2007).

No período do Planasa, destacam Philippi e Ogera (2005), foram criadas 27 Companhias Estaduais de Saneamento responsáveis pela gestão dos serviços de água e esgoto concedidos pelos municípios através de contratos com prazos de 20 a 25 anos e assim, no final da década de 1980 mais de quatro mil (4.000) municípios haviam concedidos seus serviços às Companhias Estaduais.

Cabia a essas Companhias, conforme Decreto n. 82.587 de 06 de novembro de 1978:

- a) executar a programação estadual de saneamento básico, em consonância com os objetivos e metas do Planasa;
- b) elaborar planos, estudos e propostas tarifárias, de acordo com as normas estabelecidas, submetendo-os ao BNH;
- c) aplicar os reajustes tarifários concedidos, de acordo com as autorizações emitidas pelo Ministro de Estado do Interior;
- d) cumprir as normas expedidas pelo BNH, relativas ao Sistema Financeiro de Saneamento (SFS).

Na década de 1980, houve uma modificação no contexto político que determinou novas mudanças no setor. O então mecanismo de subordinação, a abundância de recursos, utilizado pelo BNH e pelo Planasa para minimizar a autonomia dos municípios, começou a ser restringido. Além disso, no contexto internacional, os financiamentos que eram taxados a baixo custo tornaram-se caros, inviabilizando os investimentos. Com isso, em 1986, o Planasa foi extinto. Finalmente, em 1988, com a promulgação da Constituição Federal foi novamente transferida ao município a competência dos serviços de saneamento básico, que agora poderiam ser prestados diretamente ou sob o regime de concessão (PHILIPPI, 2005; BIER, 1988; NOZAKI, 2007).

A reformulação na estrutura do setor de saneamento trouxe mais autonomia para os serviços através da descentralização das ações da União e pelo incentivo aos serviços de saneamento executados através de organizações ligadas à esfera municipal e que adotavam modelos de gestão como as autarquias e as empresas de economia mista (MOTA, 2008).

Atualmente os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário vêm sendo oferecidos pelas Companhias Estaduais, mediante concessões municipais, e pelos municípios, por meio de administração municipal direta, ou autarquias, ou empresas públicas, ou ainda, assistidos pela Fundação Nacional de Saúde (FNS). Segundo dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), atualmente os serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto são prestados através de noventa e seis prestadores municipais, vinte e três companhias estaduais de saneamento e quinze prestadores privados (SNIS, 2010).

O setor de saneamento, desde o fim do Planasa, necessitava de um instrumento regulatório que instituísse uma nova política para os serviços de saneamento. Então, em 05 de janeiro de 2007, foi instituída a Lei nº 11.445, também conhecida como Lei do Saneamento. Essa lei estabeleceu o marco regulatório do setor nos seus quatro componentes: abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e manejo de águas pluviais.

A Lei 11.445/2007 criou um ambiente institucional estável para o ingresso de

investimentos e permitiu o desenho de uma nova política setorial para os serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto (MADEIRA, 2010).

Entretanto, outros dispositivos legais importantes e anteriores a Lei 11.445/2007 direcionaram as atividades do setor e determinaram regras para a atuação dos prestadores de serviços de saneamento básico. Entre esses dispositivos está a Resolução 005/1988 do Conama que regulamentou o licenciamento no setor de saneamento básico e determinou que as obras de saneamento passíveis de provocar modificações ambientais significativas estariam sujeitas ao licenciamento ambiental (CONAMA, 1988).

Por essa Resolução, estão sujeitas ao licenciamento ambiental as obras de captação nos sistemas de abastecimento de água cuja vazão seja acima de 20% (vinte por cento) da vazão mínima da fonte de abastecimento no ponto de captação e que modifiquem as condições físicas e/ou bióticas dos corpos d'água, e nos sistemas de esgoto sanitário, as obras de coletores troncos, interceptores, elevatórias, estações de tratamento, emissários e disposição final (CONAMA, 1988).

Outro dispositivo legal que merece destaque é a Lei nº 9433, conhecida como “Lei das Águas”, promulgada em 1997, que instituiu a política nacional de recursos hídricos e criou o sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos, definiu os fundamentos para um plano de gestão integrado para os recursos hídricos a fim de assegurar a quantidade e a qualidade de água para o uso racional e sustentável (BRASIL, 2007).

Também o Decreto nº 2.612 em 1998, regulamentou o Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH) e a Resolução CNRH nº 12 de 2000 que dispôs sobre o enquadramento dos corpos d'água. Ainda em 2000, através da Lei nº 9.984, foi criada a Agência Nacional de Águas (ANA), autarquia federal, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente e integrante do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, que tem por finalidade implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos (ANA, 2010).

Já em 2005, o Decreto nº 5.440 estabeleceu os procedimentos para o controle da qualidade da água e determinou que os prestadores de serviço de abastecimento de água divulgassem as informações para o consumidor. Em 2006, o Conama, através da resolução 375, definiu quais os critérios e procedimentos necessários para a utilização agrícola dos lodos provenientes do tratamento do esgoto. Através da resolução 377, também de 2006, o Conama dispôs sobre licenciamento ambiental simplificado para os sistemas de esgotamento sanitário e com a resolução 396, de 2008, determinou a classificação e diretrizes ambientais para o enquadramento das águas subterrâneas.

Em Santa Catarina os principais dispositivos legais para o setor de saneamento foram

a Lei 13.517, de 2005, que instituiu uma Política Estadual de Saneamento e regulamentou as diretrizes do saneamento no estado, e a Lei 6.739, de 1985, que criou o Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH). O CERH tem por objetivo desenvolver atividades relacionadas com a gestão e o controle de recursos hídricos no âmbito estadual.

O saneamento básico em Santa Catarina é um dos principais problemas do estado que, apesar de apresentar bons índices sociais como um dos melhores estados em qualidade de vida do Brasil, tem se destacado negativamente no índice de coleta e tratamento de esgotos domésticos (ABES, 2008). Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em 2008 todos os 293 municípios de Santa contavam com pelo menos um serviço de saneamento básico. Desses, 292 possuem rede geral de água e 103 possuem rede coletora de esgoto. Entretanto, apenas 47 municípios contam com o tratamento do esgoto (IBGE, 2010). Isto quer dizer que, de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES,) em 2008, dos 5.866.487 habitantes catarinenses, apenas 12% eram atendidos com coleta e tratamento de esgoto. A Secretaria de Desenvolvimento Sustentável de Santa Catarina (SDS-SC) estima que sejam necessários R\$ 19.947.304.521,00 para suprir o déficit do saneamento básico no estado (ABES, 2008).

As causas históricas para os baixos índices de saneamento são controversos e há diversos elementos envolvidos nesta discussão. De modo geral, diante das crises econômicas, houve escassez de recursos públicos, os municípios e estados brasileiros não conseguiam dinheiro para fazer investimentos e então o saneamento básico estagnou. Em Santa Catarina, além da escassez de recursos, a Companhia Estadual, por não ter boa saúde financeira, não era aprovada nas análises de risco para a concessão de investimentos e os municípios enfrentavam e ainda enfrentam dificuldades para custear, executar e ampliar os serviços de saneamento básico.

Os serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto são prestados em Santa Catarina pelos próprios municípios, através dos Serviços Autônomos de Água e Esgotos (Samae) ou autarquias municipais, ou por concessão à Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan).

A Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan) é a empresa estadual responsável pelo abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto em 202 municípios catarinenses de um total de 293 municípios no estado.

Criada em 31 de dezembro de 1970 pela Lei Estadual nº 4.547 e constituída em 1971 pelo Decreto nº SSP- 30.04.71/58, a Casan é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado para o exercício de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima

de economia mista, pertencente à administração pública indireta do Estado de Santa Catarina, o qual detém a 63,57% das ações da Companhia.

Atualmente, a Casan atende 2,32 milhões de pessoas através de 235 sistemas de abastecimento de água e 37 sistemas de esgotamento sanitário. A Companhia faturou R\$31,4 milhões no ano de 2009 e está presente na lista das maiores empresas do Estado de Santa Catarina.

Apresentados os eixos que fundamentam o estudo, no capítulo seguinte descreve-se a metodologia utilizada para o direcionamento e a execução da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. São descritas a natureza da pesquisa, a coleta de dados, o tratamento e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este estudo busca compreender as mudanças organizacionais em gestão ambiental ocorridas na Casan entre os anos de 1971 e 2009, considerando as dimensões do contexto, do conteúdo e do processo. Para alcançar esse objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: Levantar em que condições as mudanças ocorreram (contexto interno e contexto externo); Identificar quais mudanças ocorreram (conteúdo) e; Descrever como as mudanças ocorreram (processo).

O estudo caracteriza-se, portanto, como exploratório e descritivo, pois busca descrever e compreender o fenômeno objeto do estudo (RICHARDSON *et al.*, 1999). Nesse sentido, por se tratar da análise de um fenômeno social que permeia o contexto em que se insere o pesquisador, optou-se por uma abordagem qualitativa para o desenvolvimento da pesquisa. A escolha pela abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte (GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais densa do fenômeno social a partir da aproximação crítica das categorias e formas de configuração da realidade (RICHARDSON *et al.*, 1999).

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi a de estudo de caso único, por se tratar da investigação de um fenômeno social em uma só organização. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa com enfoque exploratório e descritivo que busca analisar uma unidade social, o entendimento da dinâmica presente dentro de um ambiente, na qual o pesquisador procura responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e nas várias dimensões em que elas se apresentam (GODOY, 1995; EISENHARDT, 1989, YIN, 2005).

Definida a natureza da pesquisa, partiu-se para a determinação de que maneira a pesquisa seria orientada e realizada. Por se tratar de um estudo longitudinal, julgou-se adequado orientar a pesquisa por meio de dimensões (PETTIGREW, 1987) e categorias de

análise (BARDIN, 2004) e realizá-la sob a abordagem de *Direct Research* (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG; MCHOUGH, 1985). Isto porque estas abordagens permitem decompor um longo tempo e uma grande gama de informações em unidades de análise menores. Conforme afirma Mintzberg (1979), as organizações são configuradas por meio da mistura de um grande número de elementos em seu funcionamento e, por isso, a análise deve ser feita por meio da síntese destes elementos em *clusters* ou aglomerados (grupos).

As dimensões consideradas no estudo foram as propostas por Pettigrew (1987), são elas as dimensões de conteúdo (o quê mudou), contexto (porque mudou) e processo (como mudou). Para investigar cada uma das dimensões (contexto, conteúdo e processo), foram definidas categorias (classes de elementos com características comuns reunidos sob um nome genérico (BARDIN, 2004)) que serviram como guia para o processo investigativo. A categorização permite transformar os dados brutos em dados organizados, procedimento importante em qualquer atividade científica (BARDIN, 2004).

Para a realização de pesquisa, mais precisamente coleta, tratamento e análise dos dados, foi utilizada a abordagem de *direct research* proposta por Mintzberg (1979) e Mintzberg e McHough (1985). Esta abordagem foi elaborada pelos autores para a compreensão do processo estratégico, no qual eles buscavam entender como as estratégias se formavam e desapareciam durante longos períodos de tempo. Ou seja, a *direct research* utiliza uma abordagem longitudinal de análise para abordar a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico.

Apesar de formulada para estudar estratégias, a *direct research* pode, a partir do julgamento da pesquisadora, ser utilizada para orientar a presente pesquisa, ainda que o objetivo do trabalho não esteja diretamente ligado ao processo estratégico. Isto porque os estágios de investigação propostos por esta metodologia podem ser utilizados de modo genérico a fim de orientar a coleta e análise dos dados de estudos longitudinais.

Nesse sentido, a presente pesquisa foi orientada por dimensões e conteúdos e realizada por meio dos quatro estágios propostos pela *direct research* (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG; MCHUGH, 1985). São eles:

- 1. Coleta de dados básicos:** o estudo começa com a coleta de dados secundários. Buscam-se vestígios de decisões e ações, além de eventos e tendências que tiveram influência na organização. As fontes para a busca destes dados são relatórios anuais, catálogos, documentos internos além de livros e artigos sobre a organização. Os dados secundários são suplementados pelas entrevistas (dados primários) para preencher as lacunas;

2. **Inferências e períodos:** os dados são organizados cronologicamente para inferir padrões ou consistência ao longo do tempo, que servem para definir distintos períodos da história geral da organização. Na presente pesquisa, os padrões são chamados de eventos de transição. Segundo Hoffman (1999), os eventos de transição, ou *disruptive events* como ele chama, são aqueles que possuem significância para a organização, são os “gatilhos” para o processo da mudança. Ou seja, são os eventos que, justamente, fazem a transição de um período para o outro, definindo-os;
3. **Análise dos períodos:** neste estágio, parte-se para uma investigação qualitativa mais intensa. Já realizadas entrevistas com pessoas-chave e analisados os relatórios dos períodos, inicia-se o exame para explicar as principais mudanças;
4. **Análise teórica:** interpretam-se cada um dos períodos históricos, bem como todo o estudo, em termos conceituais. Ou seja, busca-se esclarecer à luz dos referenciais teóricos as descobertas realizadas em cada período. Na presente pesquisa, a caracterização de cada período foi explicada à luz das classificações ou tipologias de comportamento frente ao meio ambiente.

Em face destas considerações, o presente estudo é caracterizado como longitudinal, exploratório e descritivo, numa abordagem qualitativa e com estratégia de pesquisa de estudo de caso. Orientado por meio de dimensões e categorias que investigam as mudanças organizacionais em gestão ambiental em diferentes períodos de análise, é realizado a partir da abordagem da *direct research*.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

As mudanças organizacionais em gestão ambiental na presente pesquisa foram analisadas a partir da estratégia de um estudo de caso único. Assim, o estudo tem como unidade de análise a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan), empresa responsável pelos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto em duzentos e dois municípios de Santa Catarina e um do Paraná.

Empresa de economia mista e controlada pelo Governo de Santa Catarina, a Casan atende atualmente a cerca de 2,3 milhões de pessoas e tem como missão “fornecer água tratada, coletar e tratar esgotos sanitários, promovendo saúde, conforto, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável” (CASAN, 2009).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados iniciou-se seguindo os estágios propostos pela abordagem da *direct research* (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG; MCHUGH, 1985). Esta abordagem propõe que o estudo inicie-se com a coleta de dados secundários, por meio de relatórios anuais, catálogos, documentos internos além de livros e artigos sobre a organização e em seguida realize-se entrevistas (dados primários) para suplementar as informações obtidas por meio da investigação dos dados secundários.

A coleta dos dados iniciou-se por meio de uma entrevista exploratória não estruturada com o Superintendente de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. O superintendente trabalhava há trinta e um anos na empresa, quatro anos neste cargo e os demais nas áreas operacional, administrativa e de projetos. A entrevista, acontecida em 02 de junho de 2010, não foi gravada e durou aproximadamente quarenta minutos.

Na entrevista, o superintendente relatou um pouco da história da área ambiental da Casan e sugeriu caminhos a serem percorridos para a obtenção de novos dados, bem como pessoas-chave que poderiam fornecer informações úteis para a pesquisa.

Ao final da entrevista, a pesquisadora, que era funcionária da Casan, porém lotada na Gerência Comercial, expôs ao superintendente a vontade de pedir uma transferência para aquela área para que pudesse estar mais próxima das atividades e das situações diárias vividas pela Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA). O superintendente concordou e os trâmites necessários foram iniciados.

Em seguida à entrevista exploratória, realizou-se a busca documental em relatórios anuais e de gestão emitidos pela empresa para divulgar as atividades desenvolvidas ao longo do ano ou ao final de um período de gestão, resoluções e organogramas da empresa, trabalhos técnicos, publicações, artigos científicos, dissertações, teses, legislação e regulamentações sobre o meio ambiente, recursos hídricos e o setor de saneamento.

Na organização, inicialmente, não foi possível obter os relatórios de todos os anos, principalmente os anos iniciais. A busca pelos relatórios foi realizada no mês de junho de 2010. Os relatórios obtidos na primeira etapa foram:

- Relatório de gestão 1975 a 1979;
- Relatório de diretoria 1979 a 1983;
- Relatório de atividades 1987 a 1991;
- Relatório de atividades 1991 a 1994;

- Relatórios anuais de 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008.

Os relatórios de 1975 a 1994 foram obtidos junto à Gerência de Comunicação Social (GCS) da Casan que dispunha apenas destes relatórios. Os exemplares, por serem únicos, foram copiados, permanecendo os originais na empresa. Os relatórios de 2004 a 2008 estavam disponíveis no *site* da Casan. Percebe-se que houve um período não coberto por informações publicadas, já que num primeiro momento foram obtidos apenas os relatórios acima citados.

Partiu-se, então, para o segundo momento de busca documental a fim de obter os dados que não estavam disponíveis nos relatórios acessados anteriormente.

Na Divisão de Secretaria (DISEC), foram obtidas as resoluções que determinaram as alterações na estrutura organizacional da Casan e, por meio de conversas informais com funcionários da empresa foram fornecidas informações que levaram à Diretoria de Planejamento. Nesta diretoria estavam arquivados mais dados de interesse para a pesquisa, inclusive os mais antigos, e foi possível obter os seguintes documentos:

- Relatórios anuais dos anos de 1984 a 2003;
- Organogramas históricos da empresa com as alterações estruturais que foram realizadas na área ambiental.

Ressalta-se que nesse momento do estudo, agosto de 2010, a pesquisadora conseguiu sua transferência e passou a fazer parte do quadro da Superintendência do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA). Essa transferência oportunizou a pesquisadora estar mais próxima dos fenômenos e compreender melhor a dinâmica das atividades e processos que envolvem a área ambiental da empresa estudada. Nesse sentido, elementos de observação participante foram utilizados como recurso subsidiário de obtenção de dados. Neste ínterim, a Casan divulgou o relatório anual de 2009 e, então, quase a totalidade dos anos de análise estavam cobertos com informações advindas dos relatórios.

A etapa seguinte da pesquisa foi a obtenção dos dados primários por meio de entrevistas que visavam verificar as informações obtidas com os dados secundários e enriquecer a análise através da captura de detalhes não abrangidos pelos documentos. Foram realizadas oito entrevistas semi estruturadas com funcionários que trabalhavam na organização estudada e uma entrevista com um ex-presidente de um órgão ambiental de Santa Catarina, totalizando nove entrevistas, além da entrevista exploratória inicial. As mesmas ocorreram entre os meses de setembro e novembro de 2010.

A escolha dos entrevistados foi intencional. Com exceção do entrevistado externo, buscou-se selecionar pessoas com experiência na empresa, que viveram as mudanças e que tivessem conhecimento sobre o assunto e sobre a história da organização. O critério de

escolha definiu funcionários com pelo menos vinte anos de atuação na organização, para que pudessem relatar fatos acontecidos nos períodos iniciais de análise.

Os cargos ocupados pelos entrevistados são diversificados, pois se buscou escolher pessoas lotadas em diferentes áreas para que o escopo de informações fosse mais amplo. Os dados de identidade, cargo e lotação dos entrevistados foram omitidos para dar-lhes mais liberdade na hora da entrevista e por um acordo ético firmado entre a pesquisadora e os entrevistados. Pode-se dizer que a maioria ocupava cargo de chefia ou gerência e todos possuíam nível superior nas áreas de Administração, Direito, Economia e Engenharia.

As entrevistas foram marcadas com certa dificuldade, visto a disposição de tempo dos entrevistados, especialmente porque a maioria deles, como explicado acima, ocupava cargos de chefia ou gerência. Este fato fez com que algumas entrevistas fossem interrompidas diversas vezes para que os entrevistados pudessem atender ligações. Apesar da dificuldade para o agendamento e de algumas interrupções, as entrevistas foram proveitosas e os entrevistados mostraram-se atenciosos e dedicados em contribuir com a pesquisa.

O tempo médio de entrevista foi de cinqüenta minutos, sendo que a mais longa durou duas horas e a mais curta, vinte e cinco minutos. Um fator limitante nas entrevistas se deve ao fato de apenas dois entrevistados terem fornecido informações detalhadas dos anos iniciais, a maioria lembrava-se pouco de fatos históricos e relataram acontecimentos mais recentes.

Além de entrevistar os funcionários da organização estudada, a pesquisa previa mais entrevistas com agentes externos à organização que pudessem contribuir com informações relevantes. Porém, isso não possível, por questões relativas a tempo e contato. A entrevista com o presidente da organização estudada não pode ser realizada, por motivos de saúde do entrevistado, que se manteve afastado da organização no período de coleta de dados para a pesquisa.

O roteiro de entrevista foi semi estruturado e contava com perguntas padrão para todos os entrevistados e perguntas específicas formuladas de acordo com a área em que cada entrevistado trabalhava e que pudessem investigar a relação dessas áreas com a gestão ambiental. Perguntas não formuladas no roteiro surgiram no decorrer das entrevistas e, além disso, a pesquisadora abriu um espaço para que os entrevistados relatassem livremente acontecimentos que eles julgavam relevantes para o estudo proposto pela pesquisa.

Alguns dados, como as multas e autuações da empresa, não foi possível obter junto à diretoria jurídica da Casan. O contato foi feito, mas não houve retorno. Além das entrevistas, algumas conversas informais com outros funcionários que não os selecionados para as entrevistas renderam informações importantes para a pesquisa. Elas foram anotadas e

posteriormente consideradas na análise.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao coletar e organizar os dados primários e secundários a pesquisadora utilizou-se de uma abordagem indutiva com uma observação mais livre. Nesse processo, com as informações obtidas nos relatórios e nas entrevistas, emergiram as categorias que vieram a orientar o tratamento e análise dos dados. Essas categorias surgiram por meio das informações que apareceram com ênfase e forte ligação com a gestão ambiental nos relatórios e principalmente nas entrevistas.

Ao longo de todo o processo de coleta, organização e tratamento dos dados as categorias, que emergiram inicialmente, foram refinadas e reorganizadas para que os dados obtidos pudessem ser analisados com mais consistência e clareza. Além disso, era preciso enquadrar as categorias nas dimensões de análise propostas por Pettigrew (1987). Esta situação de readequação das categorias encontra respaldo em autores como Richardson (1999), que alerta que a categorização pode ser reformulada até que se obtenham categorias adequadas tanto para a teoria quanto para os dados, e Bardin (2004), que ressalta que as categorias definitivas são determinadas da união progressiva de categorias com generalidade mais fraca e terão seus nomes definidos ao final da análise. Ao final do processo as categorias foram definidas.

Quadro 1: Dimensões e Categorias

DIMENSÕES				
	Contexto Interno	Contexto externo	Conteúdo	Processo
CATEGORIAS	Acionistas e Corpo Diretivo	Legislação	Repertório	Investimentos
	Características de Desempenho	Temática Ambiental	Perfil Institucional	Alterações Estruturais
	Tecnologia	Conjuntura	Principais Obras	Diretrizes de Ação

Fonte: Elaboração da autora

O contexto interno, então, foi analisado a partir das seguintes categorias:

- **Acionistas e Corpo Diretivo** – são considerados aspectos referentes aos

presidentes que comandaram a empresa e os acionistas. A justificativa dessa categoria se dá pela intenção de perceber se as mudanças no corpo diretivo e de acionistas interferem nas decisões ambientais;

- **Características de Desempenho** – revela os indicadores relativos ao número de ligações de água e esgoto, percentual de cobertura dos serviços e o número de funcionários.
- **Tecnologia** – considerados os equipamentos, sistemas operacionais e de informação, *softwares* e matéria-prima.

O contexto externo foi analisado a partir das seguintes categorias:

- **Legislação** - nesta categoria foram pesquisados dispositivos legais que interferem nas atividades da organização, tanto do ponto de vista ambiental quanto do setor de saneamento básico. A escolha desta categoria se justifica por ser a organização estudada diretamente regulada pelos dispositivos legais e para que se possa entender a influência da legislação sobre a gestão ambiental;
- **Temática ambiental** – são relatados os eventos e acontecimentos ocorridos num cenário macro que estão ligados ao tema do meio ambiente. Com essa categoria pretendeu-se investigar qual a influência dos debates mais gerais sobre o tema na empresa estudada;
- **Conjuntura** – nessa categoria, investiga-se os acontecimentos gerais ocorridos no Brasil, em Santa Catarina, no setor de saneamento e no contexto externo mais próximo que podem ter influência direta na empresa.

O conteúdo das mudanças organizacionais em gestão ambiental foi investigado com base em dados agrupados nas seguintes categorias:

- **Repertório** – nesta categoria são investigados os tipos de relatórios expedidos pela empresa, quais termos estão em destaque nestes relatórios, qual a preocupação principal que a organização demonstra no relatório e quais os seus objetivos principais;
- **Perfil Institucional** – esta categoria busca pesquisar quais atividades, programas e projetos estão sendo realizados pela empresa, tanto os gerais quanto os ambientais;
- **Principais Obras** – nesta categoria busca-se observar onde a empresa está realizando investimentos e obras. Procura-se investigar se as escolhas de obras são condicionadas por elementos ambientais;

O processo das mudanças organizacionais em gestão ambiental foi estudado a partir

das seguintes categorias:

- **Investimentos** – nesta categoria são pesquisados quais os financiamentos obtidos pela empresa, seus financiadores e sua orientação ou não para projetos ambientais.
- **Alterações Estruturais** – através desta categoria é possível perceber e entender as mudanças na gestão ambiental a partir de alterações na estrutura orgânica da empresa. Essa categoria revela como a empresa formaliza na estrutura a relação com a gestão ambiental;
- **Diretrizes de Ação** – esta categoria busca investigar as ações ambientais executadas pela empresa, a participação em comitês, câmaras, conselhos e outras práticas ligadas à temática do meio ambiente.

Definidas as categorias em cada uma das dimensões de contexto, conteúdo e processo, foi possível seguir o tratamento e a análise dos dados seguindo os estágios da *direct research*. Neste momento, já tendo coletados os dados e organizado-os cronologicamente e de acordo com as dimensões e categorias, iniciou-se o processo de inferência de eventos de transição e posterior definição dos períodos.

Para esta etapa de inferência e definição, resgatou-se a teoria acerca de gestão ambiental. Os autores que tratam de gestão ambiental, na tentativa de demonstrar o envolvimento das organizações com o meio ambiente, estabelecem classificações ou tipologias, em que determinam fases ou etapas graduais diferenciadas que costumam variar ao longo do tempo. Nesse sentido, é possível que uma organização apresente diferentes classificações, em fases ou etapas, ao longo de sua existência, visto que se as organizações passam por mudanças é provável que a relação da organização com o meio ambiente também se altere.

Em face disso, percebeu-se que os eventos de transição seriam aqueles que demonstrassem de modo mais visível as mudanças da relação da organização com o meio ambiente em diferentes momentos de sua existência. Percebeu-se, então, que os eventos de transição foram aqueles que impactaram a estrutura formal da organização, pois, eles eram os que estavam em mais evidência dentre os dados coletados. Assim, os trinta e oito anos de existência da organização estudada foram recortados por meio de eventos de transição reconhecidos como marcantes na história da organização com o meio ambiente.

Com a identificação dos eventos de transição, foram determinados os períodos de análise. A incidência de um evento de transição (alteração na estrutura organizacional) determinava o início de um período.

Como a primeira alteração na estrutura envolvendo a área ambiental ocorreu apenas

em 1995 e a apreciação iniciou-se em 1971, o evento de transição definidor do período foi considerado a própria criação da empresa. Em face disso, os períodos a partir da incidência dos eventos de transição foram assim definidos:

- 1º Período – 1971 a 1994 – Evento de transição: Criação da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan);
- 2º Período – 1995 a 2000 – Evento de transição: Criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA);
- 3º Período – 2001 a 2005 – Evento de transição: Criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA);
- 4º Período – 2006 a 2009 – Evento de transição: Criação da Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA).

Com os dados secundários sistematizados nas categorias de cada uma das dimensões e juntados às informações obtidas através das entrevistas (dados primários) e com a definição dos períodos, foi possível caracterizar cada um deles por meio de um padrão de comportamento ambiental.

Os comportamentos ambientais dos quatro períodos foram confrontados individualmente com as tipologias ou classificações descritas por autores para identificar em qual fase/etapa de gestão ambiental a organização se encontrava em cada um dos períodos considerados.

Importante observar que essas classificações foram elaboradas pelos autores com o intuito de avaliar principalmente as organizações com características industriais e, aqui, se utiliza as classificações para a análise de uma organização pública. Portanto, faz-se necessário compreender o distanciamento entre algumas características mencionadas pelos autores e a realidade da organização estudada, que será explorada na análise.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A realização desta pesquisa apresentou algumas limitações. Uma delas é a pesquisadora ser funcionária da organização objeto do estudo. Apesar de isso possibilitar à pesquisadora estar próxima do fenômeno em análise, permitindo visão mais aprofundada e a apreensão de diversos elementos, o fato de a pesquisadora ter vínculo profissional com a organização pode resultar em vieses de análise surgidos a partir da experiência pessoal.

Outra limitação reside no fato de apenas dois entrevistados lembrarem com clareza e precisão de eventos passados. Os demais relataram os eventos, porém de maneira genérica, sem fornecer detalhes. Além disso, a falta de alguns dados nos períodos iniciais da pesquisa também se mostrou como limitação, pois não foi possível manter um equilíbrio quanto às informações entre os períodos. A falta de dados, aliás, em relação às multas e autuações, foi uma limitação por não ter sido possível abordar este assunto, pois, só foram conseguidos dados esparsos e não de modo completo.

Pela quantidade de elementos, aspectos e agentes envolvidos na análise de uma organização, ao longo de trinta e oito anos, que pudessem explicar as mudanças em gestão ambiental, uma limitação surgida foi não ter sido possível explorar mais, por questão de tempo e de escopo, estes elementos, aspectos e agentes. Percebeu-se que as possíveis informações que, especialmente, os agentes externos à organização poderiam fornecer, trariam mais riqueza para pesquisa. Nesse sentido, novas categorias de análise poderiam ter sido formuladas para explorar estes elementos, aspectos e agentes.

Por outro lado, percebeu-se que, em alguns momentos, algumas categorias relativas às dimensões de conteúdo e de processo se confundiram. Ao longo da análise, algumas ações da empresa relatadas na categoria processo para explicar como as mudanças ocorreram se confundiram com a categoria conteúdo, por refletirem também o quê mudou na empresa.

4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO AMBIENTAL NA CASAN

A partir do referencial teórico que definiu os eixos conceituais fundamentais para o estudo e da caracterização do setor de saneamento, apresenta-se e analisa- se neste capítulo os resultados obtidos com a pesquisa.

Na primeira seção, apresenta-se a organização que é o objeto do estudo e nas quatro seções seguintes são apresentadas as análises dos períodos. Para finalizar o capítulo, a sexta seção trata da análise geral dos quatro períodos estudados.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Casan (Companhia Catarinense de Águas e Saneamento) é uma sociedade de economia mista de capital aberto, criada em 31 de dezembro de 1970 através da Lei Estadual n.º 4.547 e constituída em 02 de julho de 1971. Sua criação deu-se na época do Planasa quando foram criadas as Companhias Estaduais de Saneamento (CESBs).

Seus objetivos são:

- Coordenar o planejamento e executar, operar e explorar os serviços públicos de esgotos e abastecimento de água potável, bem como realizar obras de saneamento básico, em convênio com municípios do Estado de Santa Catarina;
- Promover levantamentos e estudos econômico-financeiros relacionados a projetos de saneamento básico;
- Fixar e arrecadas taxas e tarifas dos diversos serviços que lhe são afetos, reajustando-as periodicamente, de forma que possa atender à amortização dos investimentos, à cobertura dos custos de operação, manutenção, expansão e melhoramentos;
- Investir permanentemente na qualificação de seu quadro funcional através de seminários, encontros, oficinas, palestras e cursos de formação e aperfeiçoamento, objetivando garantir a qualidade e a produtividade dos serviços prestados;
- Firmar acordos, convênios e contratos objetivando a prestação de serviços de arrecadação de impostos, taxas, contribuições e outros valores instituídos por entes públicos ou privados, visando à geração de receita;
- A participação em outras Sociedades, nos termos do art. 237 da Lei nº 6.404/76;
- Captar, envasar e distribuir água potável e/ou mineral para sua comercialização no varejo e no atacado;
- Efetuar, como atividade meio, o aproveitamento do potencial hidráulico dos mananciais em que é captada água bruta, com fim de geração de energia elétrica e,
- Coletar, tratar e dar destinação final de resíduos sólidos domésticos,

industriais e hospitalares (CASAN, 2009).

Controlada pelo Governo do Estado de Santa Catarina a Casan iniciou suas operações em 1971 com onze sistemas de abastecimento de água e dois sistemas de coleta de esgotos transmitidos pelo antigo Departamento Autônomo de Engenharia Sanitária (DAES). Atualmente, opera com duzentos e trinta e cinco sistemas de abastecimento de água e 37 sistemas de coleta e tratamento de esgoto (CASAN, 2009).

Com sede em Florianópolis, capital de Santa Catarina, a Casan está presente em duzentos e dois dos duzentos e noventa e três municípios catarinenses e um paranaense. Sua estrutura desconcentrada possui quatro superintendências regionais de negócio (Norte/Vale do Rio Itajaí; Oeste; Sul/Serra e Metropolitana da Grande Florianópolis) formadas por trinta e seis agências regionais, distribuídas em cento e vinte e seis agências locais e noventa e um distritos operacionais (CASAN, 2009).

No ano de 2009 a Casan registrou uma receita operacional bruta de R\$ 521,3 milhões, o lucro líquido atingiu R\$ 32,5 milhões, tendo aplicado um volume de recursos da ordem de R\$ 119 milhões. Com dois mil e noventa e dois funcionários em seu quadro a Companhia produziu aproximadamente duzentos e quatro milhões de metros cúbicos de água tratada e coletou e tratou vinte e um milhões de metros cúbicos de esgoto (CASAN, 2009).

Figura 1: Missão da Casan



Fonte: Casan

Figura 2: Negócio da Casan



Fonte: Casan

4.2 AS MUDANÇAS NA GESTÃO AMBIENTAL

As mudanças na gestão ambiental da Casan foram agrupadas em quatro períodos de análise: 1º Período – 1971 a 1994 – Expansão do Saneamento e chegada do tema ambiental; 2º Período – 1995 a 2000 – Primeiros Passos; 3º Período – 2000 a 2005 – Amadurecimento e Adaptações; e 4º Período – 2006 a 2009 – Consolidação e Perspectivas.

O estudo foi realizado tendo por base as três dimensões definidas no modelo de Pettigrew; contexto, conteúdo e processo. As análises são apresentadas a seguir, com base nos dados coletados.

4.2.1 1º Período – 1971 a 1994 – A expansão do saneamento e chegada do tema ambiental

Evento de transição: Criação da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan).

O primeiro período de análise inicia-se no ano de 1971 e se prolonga até o ano de 1994. O evento de transição que dá início ao período é a criação da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan) ocorrida em 02 de julho de 1971. Este período caracteriza-se pelo início das atividades da empresa e pela chegada do tema ambiental na organização, ainda que de uma maneira superficial, como é apresentado a seguir.

4.2.1.1 Contexto; Processo; Conteúdo

- **Contexto**

Na análise do contexto foram examinadas as categorias **acionistas e corpo diretivo, características de desempenho e tecnologia**, referentes ao contexto interno e as categorias **legislação; temática ambiental e conjuntura**, referentes ao contexto externo.

Quadro 2: Contexto Interno do 1º Período

Contexto Interno	Acionistas e Corpo Diretivo	Matriz na capital mais 7 regionais (Florianópolis Continental, Tubarão, Lages, Chapecó, Itajaí, Rio do Sul, Joinville); Acionistas: Presidentes: 1971 a 1975 - Benjamim Lobo de Farias; 1975 a 1979 - Nabor Schilichting; 1979 a 1983 - Ary Cabral de Mesquita; 1983 a 1985 - Luiz Alberto Duarte; 1985 a 1987- Manoel Phillipi; 1987 a 02/04/1990 - Luiz Fernando F. Gallotti; 03/04/90 a 29/05/90 - Onélio Francisco Menta; 30/05/90 a 05/06/90 - Francisco Ferreira; 06/06/90 a 21/06/90 - Antônio Sordi; 21/08/90 a 13/02/91 - Ismael N. C. Reigota; 14/02/91 a 17/03/91- Paulo César C. da Costa; 18/03/91 a 30/03/94 - Lício Mauro da Silveira; 31/03/94 a 05/04/94 - Edelmo Naschenweng; 06/04/94 a 03/01/95 - Antônio H. Bulcão Viana
	Características de Desempenho	# 17 sistemas de água e 3 de esgoto em 1971; 28 sistemas de água e 2 de esgoto em 1975; 84 sistemas de água e 5 de esgoto em 1979; 174 sistemas de água e 6 de esgoto em 1983; 222 sistemas de água e 8 de esgoto em 1994. # Em 1978 244.100 ligações de água e 8.639 ligações de esgoto; Em 1987 412.804 ligações de água e 21.471 ligações de esgoto; Em 1994 596.440 ligações de água e 27.650 ligações de esgoto; #Funcionários em 1971 = 626; 1975 = 1.120, em 1980 = 2.024, em 1985 = 2.801, em 1990 = 3.033 e em 1994 = 2.729
	Tecnologia	# Sistemas de arrecadação automática; Sistema de Leitura Informatizada e por teletransmissão; Interceptores para despoluição da Baía Norte; Novas técnicas de engenharia para adutoras e reservatórios; Terminais de computadores em toda a empresa; Sistema V.H.F. para operação dos sistemas de comunicação; terminais de telefonia e telex; aquisição e renovação de frota veicular; Modernização dos sistemas de água e esgoto

Fonte: Elaboração da autora.

A análise do contexto interno demonstra que na categoria de acionistas e corpo diretivo a empresa passou por muitas mudanças em seu corpo diretivo, ocorrendo quatorze modificações na presidência em trinta e três anos, enquanto neste mesmo período o estado de Santa Catarina foi administrado por oito governadores. As recorrentes alterações administrativas ocasionaram modificações e adaptações na estrutura, nas atividades, no *modus operandi* e em alguns programas, objetivos e metas da organização:

Essas trocas na presidência, em especial as do começo da década de 1990 trouxeram desconforto e apreensão para nós (funcionários). Cada presidente que assumia queria administrar a sua maneira e com isso não houve continuidade em alguns projetos e programas importantes para a empresa (entrevistado E).

As constantes trocas na presidência ocorreram por motivos distintos. Um dos motivos se dá por ser o presidente da companhia nomeado pelo Governador do Estado de Santa Catarina e, conforme está previsto no art. 18 do Estatuto Social da Casan o mandato da Diretoria Executiva (Presidente e Diretores) é de dois anos, sendo permitida a prorrogação. Assim, a cada dois anos ou conforme julgar pertinente, o Governador do Estado pode determinar modificações na Diretoria Executiva da empresa.

Outros motivos que explicam a situação e que ocorreram na Casan foram: o afastamento para concorrer a cargos eletivos, afastamento para assumir cargos políticos e administrativos, incompatibilidade de idéias trazidas da iniciativa privada para gerenciar uma estatal e articulações partidárias e suas consequências políticas. Explicadas por motivos

distintos, as modificações no corpo diretivo da empresa ocasionaram descontinuidade administrativa e pouca estabilidade à empresa em seus anos iniciais.

A estrutura geográfica de uma matriz localizada na capital e sete regionais nas cidades de Florianópolis Continental, Tubarão, Lages, Chapecó, Itajaí, Rio do Sul e Joinville permitiu que a empresa estivesse presente em todas as regiões do estado, facilitando o fluxo de informações, o controle das obras e das metas de expansão e o contato direto com os usuários. A preocupação em estabelecer escritórios regionais demonstra o objetivo da organização em conseguir gerenciar localmente as obras de ampliação e melhoria.

Os números presentes na categoria de características de desempenho mostram o momento de crescimento e expansão vivido pela empresa neste primeiro período de análise. A evolução nos dados referentes a número de ligações de água e esgoto, número de sistemas, percentual de cobertura e número de funcionários demonstra isso.

Quadro 3: Indicadores de Desempenho do 1º Período

	1971	1980	1990	1994
Ligações água	52.527	221.555	505.136	596.440
Ligações esgoto	6.125	8.483	23.832	27.650
Nº de funcionários	626	2.024	3.033	2.729

Fonte: DI/Casan

Na categoria tecnologia constam informações tais como as aquisições de equipamentos modernos de informática, sistemas de comunicação e frota veicular. Cabe ressaltar nesta categoria a inserção de novas técnicas de engenharia para adutoras e reservatórios e a aquisição ocorrida em 1990 de interceptores de esgotos sanitários que visavam despoluir a baía norte em Florianópolis com o tratamento de esgotos junto às lagoas de estabilização, em Forquilhinhas. Estas ações demonstram que neste período o tema da preocupação ambiental já havia chegado à organização, mas que suas ações em relação à tecnologia estavam mais voltadas à busca de eficiência nas suas operações e na postura reativa de cumprir a legislação e atender às pressões, conforme relata o Entrevistado G:

...quando dava algum problema, as reclamações da sociedade e da mídia eram grandes, além da lei né, então corrigíamos o problema com manutenção e novos equipamentos. Mas isto (aquisição de equipamentos) nem sempre era para precaução, algumas vezes era para remediar mesmo ou então para ter mais ganhos produtivos. Não percebia muita preocupação ambiental neste tipo de ação.

A análise do contexto externo foi feita a partir das categorias de legislação; temática ambiental e conjuntura, esta última abrangendo o momento vivido pelo país, pelo estado de Santa Catarina e também pelo setor de saneamento.

Quadro 4: Contexto Externo do 1º Período

Contexto Externo	Legislação	Lei Estadual nº 4.547/ 70 - Criação da Casan; Decreto nº SSP- 30.04.71/58 de 1971- Constituição da Casan; Decreto n. 82.587/78 - Planasa; Resolução Conama 001/86 Impacto Ambiental e Elaboração EIA RIMA; Resolução CONAMA 13/1990 – áreas circundantes á Unidade de Conservação; Resolução CONAMA N.03/87 – Audiência Pública EIA/RIMA; Lei N.9748/1994 – dispõe sobre a política estadual de Recursos Hídricos; Lei 6739/85 – cria o conselho Estadual de Recursos Hídricos; Lei nº 6.535/78 Acrescenta dispositivo ao art. 2º da Lei nº 4.771 de 15 de setembro de 1965, que institui o novo Código Florestal; Lei nº 6.938/81 Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulações e aplicações. Cria o Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA, o Conselho Nacional de Meio Ambiente - CONAMA e institui o Cadastro Técnico Federal de Atividades e Instrumentos de Defesa Ambiental; Decreto nº 87.566/82 Prevenção da Poluição Marinha por Alijamento de Resíduos e outras Matérias; Resolução CONAMA nº 002/85 Licenciamento de construção de barragens; Resolução CONAMA nº 001/86 Estabelece critérios básicos e diretrizes gerais para o Relatório de Impacto Ambiental - RIMA; Resolução CONAMA nº 026/86 Cria as Câmaras Técnicas de Recursos Hídricos, Poluição Industrial, Mineração, Flora e Fauna e Agrotóxicos; Resolução CONAMA nº 006/87 Trata de licenciamento ambiental de obras de grande porte; Resolução CONAMA nº 005/88 Estabelece normas de licenciamento de obras de saneamento básico, nas quais seja possível identificar modificações ambientais significativas; Constituição Federal de 1988; Lei nº 7.735/89 cria o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA; Lei nº 7.803/89 Estabelece medidas que protegem as florestas existentes nas nascentes dos rios.
	Temática Ambiental	# Programa Homem e a Biosfera (Paris- 1971) # Relatório "Limites do Crescimento" (Clube de Roma) #Conferência de Estocolmo e Programa das ONU sobre Meio Ambiente (1972) # Relatório "Nosso Futuro Comum" (1983) # ECO 92 (Rio de Janeiro) #Declaração do Rio e Agenda 21
	Conjuntura	#1971 - Criação do Planasa e da Casan #Crises econômicas no país #Fim da era Militar # 1986 - Extinção do Planasa # Problemas de ordem econômica e conjuntural #Plano Cruzado, Plano Cruzado I, Plano Bresser e Plano Verão #Constituição Federal 1988 # Cinco Presidentes # Impeachment de Fernando Collor (1992) # Abertura do setor de saneamento para grandes financiamentos # Plano Real (1994) #PMSS

Fonte: Elaboração da autora.

A legislação foi uma categoria de bastante influência no primeiro período de análise da Casan. A organização foi controlada, desde sua criação e constituição, por diversos dispositivos legais, tanto aqueles que direcionavam suas metas e objetivos quanto os que imputavam responsabilidades legais e ambientais. Destaca-se a Lei Estadual nº 4.547 de 1970, que criou a Casan, o Decreto nº SSP- 30.04.71/58 de 1971 que constituiu a Casan, o Decreto nº 82.587 de 1978, que dispunha sobre as diretrizes do Planasa e os serviços públicos de saneamento básico. Na legislação direcionada à questão ambiental surgiu neste período, diversos e importantes dispositivos legais que imputavam obrigações de caráter preventivo à degradação ambiental.

A Lei nº 6.938/81 dispôs sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, que tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental, criou o Sistema Nacional de Meio Ambiente (Sisnama), o Conselho Nacional de Meio Ambiente (Conama) e instituiu o Cadastro Técnico Federal de Atividades e Instrumentos de Defesa Ambiental.

A Resolução Conama nº 002 de 1985 trouxe as regras para o licenciamento de

construção de barragens e a Lei 6739/85 criou o Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH).

A Resolução 001/86 do Conama dispôs sobre Impacto Ambiental e Elaboração Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (Rima) e trouxe para a Casan a obrigação de providenciar EIA Rima para o licenciamento e posterior instalação dos emissários de esgoto sanitário. Além disso, a Resolução Conama nº 005/88 estabeleceu normas de licenciamento de obras de saneamento básico nas quais seja possível identificar modificações ambientais significativas, tais como obras de captação, obras de coletores, elevatórias, estações de tratamento e emissários.

No ano de 1988 foi promulgada a Constituição Federal da República Federativa do Brasil, na qual foram dedicados diversos artigos ao meio ambiente, em especial artigo 225 do Capítulo VI que trata do direito dos brasileiros ao meio ambiente. Destaca-se também, na Constituição, o artigo 30, que resgatou ao município a competência dos serviços de saneamento básico que poderiam ser prestados diretamente ou sob o regime de concessão.

Em 1989, a Lei nº 7.735 criou o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, com a finalidade de exercer o poder de polícia ambiental, executar ações das políticas nacionais de meio ambiente, além de monitoramento e controle ambiental (IBAMA, 2010).

Em Santa Catarina, a Lei nº 9748/94 foi sancionada como instrumento de utilização racional da água compatibilizada com a preservação do meio ambiente.

O surgimento de tantos dispositivos legais que procuram regulamentar as atividades de modo a preservar os recursos ambientais caminhou junto a eventos e fatos relevantes acontecidos no Brasil e no mundo que deram início a um movimento ambiental de conscientização e preservação.

A temática ambiental esteve presente em todo o primeiro período de análise através de acontecimentos pontuais e significativos, que deram a base para a evolução na discussão sobre a importância do meio ambiente. Aconteceram o Programa o Homem e a Biosfera (MAB), em 1971; o relatório “Limites do Crescimento”, do Clube de Roma; a Conferência de Estocolmo; o relatório “Nosso Futuro Comum”; a ECO92 e os documentos Declaração do Rio e Agenda 21. Não estão presentes neste período quatro eventos que aconteceram em anos anteriores aos abrangidos na análise, mas que devem ser citados devido a sua importância e influência nos anos seguintes. São eles: o livro “Primavera Silenciosa” de Rachel Carson (1962); Clube de Roma (1968), assembléia da ONU (1968) e Conferência da UNESCO

(1968), eventos que foram mencionados no segundo capítulo deste trabalho.

Apesar do grande salto dado em relação à temática ambiental no mundo, este movimento não impactou diretamente as atividades da Casan. Sua influência na organização se deu mais por conta dos dispositivos legais decorrentes das discussões e da repercussão sobre meio ambiente. Em paralelo ao movimento ambiental que estava ocorrendo, a conjuntura do período foi marcada por diferentes acontecimentos.

No setor de saneamento, ocorreu neste período a criação do Planasa, em 1971, e sua posterior extinção em 1986. A criação das Companhias Estaduais de Saneamento e a abertura de financiamentos para a expansão dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto também marcaram a conjuntura do período.

Com o intuito de modernizar o setor de saneamento, universalizar o atendimento à população e trazer mais eficiência para a prestação de serviços, o Governo Federal criou, em 1993, o Programa de Modernização do Setor de Saneamento (PMSS) como um projeto piloto, que veio a se tornar, em 2003, uma ação permanente do Governo de apoio na formulação de políticas públicas e regulamentação do setor de saneamento.

Para o setor de saneamento era um momento de crescimento e expansão, mas algumas crises ocorridas no cenário brasileiro frearam parte de financiamentos e investimentos, como as trocas de moedas, os planos econômicos e também as mudanças na política de saneamento ocorridas pelo fim do Planasa e pela promulgação da Constituição Federal.

• Conteúdo

A análise do conteúdo foi realizada a partir do exame das categorias **repertório, perfil institucional e principais obras**.

Quadro 5 : Conteúdo do 1º Período

Conteúdo	Repertório	#Expressão "Preservação ambiental" no relatório de gestão 1975-1979 # Frase " Os efluentes finais não apresentarão qualquer risco ao povo e ao meio ambiente", no relatório de gestão 1991 -1994 # Principais objetivos: O desafio do saneamento, expansão dos sistemas e o bem estar do homem catarinense (década de 1970);Cumprir a função social da empresa com a sociedade catarinense (Década de 1980); Saúde, conforto e bem estar à população(Começo da década de 1990) ; Melhorar o serviço de atendimento ao usuário e promover o desenvolvimento social e a saúde do catarinense (anos de 1992, 1993 e 1994). #Termos em destaque: expansão, desenvolvimento, obras, ampliação, implantação, melhorias, recursos, caráter social, saúde, condição de vida, contratos e projetos
	Perfil Institucional	# Expansão dos sistemas de água e esgoto; Melhorias nos sistemas já existentes; Superação da crise; Recuperação de perdas operacionais e receitas; Programa de desenvolvimento operacional; Programa de qualidade total; Gestão Participativa; Adequações à legislação
	Principais Obras	# SAA de Fpolis/ São José/ Palhoça/ Santo Amaro,Joinville, Concórdia, Tubarão, Costa Sul e Leste de Florianópolis; Esgoto Insular Florianópolis SES Chapecó, Balneário Camboriú, Itajaí, Tubarão , Joinville, Lagoa da Conceição Sistema de interceptores para a despoluição da Baía Norte; Obras de sistemas de abastecimento de água em todas as regiões e de esgotamento sanitário nas principais cidades do estado.

Fonte: Elaboração da autora.

A análise da categoria Repertório revelou que o tema ambiental estava chegando à empresa, apesar da preocupação da Casan em relação à preservação ambiental ainda ser incipiente. No relatório de gestão 1975-1979 apareceu pela primeira vez a expressão “preservação ambiental” e no relatório de gestão 1991-1994 a contracapa trouxe a frase “Os efluentes finais não apresentarão qualquer risco ao povo e ao meio ambiente” e também o entendimento de que o investimento em esgoto sanitário preserva o meio ambiente.

As demais expressões que tiveram destaque nos relatórios mostravam que o objetivo da empresa caminhava no sentido da expansão, do crescimento, das melhorias nos sistemas, da obtenção de recursos, dos contratos e projetos.

A análise do conteúdo, a partir da apreciação dos relatórios, permitiu observar que, neste primeiro período, a preocupação principal da empresa era cumprir a função social com a sociedade catarinense, promovendo bem estar e desenvolvimento social da população, melhorando o atendimento e a condição de vida do usuário.

A análise da categoria Perfil institucional corrobora com as informações do repertório, ao demonstrar que a empresa buscava crescimento e desenvolvimento, pois o foco, as atividades e metas prioritárias seguiam na direção da expansão dos sistemas de água e esgoto; melhorias nos sistemas já existentes; recuperação de perdas operacionais e receitas; implantação de filiais de atendimento ao público nas regiões do estado; elaboração do manual de operação e manutenção de unidades de tratamento de água; manual de fiscalização de obras; elaboração de catálogo de materiais; programa de desenvolvimento operacional; programa de qualidade total, gestão participativa e adequações à legislação.

O momento de crescimento e desenvolvimento vivido pela empresa também é reforçado na categoria de Principais Obras, que demonstram que o período foi marcado por obras importantes para o saneamento de Santa Catarina. Entre elas: Sistema integrado de abastecimento de água de Florianópolis/ São José/ Palhoça/ Santo Amaro; Sistema de Abastecimento de Água de Joinville, Concórdia, Tubarão, Costa sul, Costa norte e Costa leste de Florianópolis; Esgoto Insular Florianópolis; Sistema de Esgotamento Sanitário de Chapecó, Balneário Camboriú, Itajaí, Tubarão, Joinville e Lagoa da Conceição; Sistema de interceptores para a despoluição da Baía Norte; Pequenas comunidades do Oeste; Sistemas de abastecimento no Oeste e Meio Oeste; Poços tubulares dos Ingleses, além de diversas obras de sistemas de abastecimento de água em todas as regiões e de esgotamento sanitário nas principais cidades do estado.

- **Processo**

O processo foi analisado com suporte nas categorias **Investimentos, Alterações estruturais e Diretrizes de ação.**

Quadro 6: Processo do 1º Período

Processo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; vertical-align: top;">Investimentos</td><td># Recursos do FGTS; Programa PRONURB (Programa de Saneamento para Núcleos Urbanos) da Secretaria Nacional de Saneamento; Programa PROSEGE (Programa Social de Emergência e Geração de Empregos); Contratos com a CEF; Contrato com o BIRD; Programa de pequenas comunidades rurais financiado pelo Banco Alemão KFW. Aplicação: todos os financiamentos e ações eram destinados para a expansão dos sistemas e serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto.</td></tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Alterações Estruturais</td><td># Criação da Diretoria de Expansão (1979); Extinção da Diretoria da Vice Presidência e redução de cargos comissionados (1987); Criação da Diretoria de Operação; Plano de recuperação Econômico Financeiro (1987); Profundas alterações no plano estratégico da Companhia (1991); Construção novos escritórios para instalação de unidades administrativas, comerciais e operacionais; Plano de cargos e salários; Diversos Programas de treinamento para funcionários; Estruturação da área operacional; Lançamento do 1º "Informativo Casan"; Plano Diretor de Desenvolvimento Institucional</td></tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Diretrizes de Ação</td><td># Metas do Planasa; Diretrizes do Governo Federal, Metas do PRONURB e do PROSEGE, Legislação</td></tr> </table>	Investimentos	# Recursos do FGTS; Programa PRONURB (Programa de Saneamento para Núcleos Urbanos) da Secretaria Nacional de Saneamento; Programa PROSEGE (Programa Social de Emergência e Geração de Empregos); Contratos com a CEF; Contrato com o BIRD; Programa de pequenas comunidades rurais financiado pelo Banco Alemão KFW. Aplicação: todos os financiamentos e ações eram destinados para a expansão dos sistemas e serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto.	Alterações Estruturais	# Criação da Diretoria de Expansão (1979); Extinção da Diretoria da Vice Presidência e redução de cargos comissionados (1987); Criação da Diretoria de Operação; Plano de recuperação Econômico Financeiro (1987); Profundas alterações no plano estratégico da Companhia (1991); Construção novos escritórios para instalação de unidades administrativas, comerciais e operacionais; Plano de cargos e salários; Diversos Programas de treinamento para funcionários; Estruturação da área operacional; Lançamento do 1º "Informativo Casan"; Plano Diretor de Desenvolvimento Institucional	Diretrizes de Ação	# Metas do Planasa; Diretrizes do Governo Federal, Metas do PRONURB e do PROSEGE, Legislação
Investimentos	# Recursos do FGTS; Programa PRONURB (Programa de Saneamento para Núcleos Urbanos) da Secretaria Nacional de Saneamento; Programa PROSEGE (Programa Social de Emergência e Geração de Empregos); Contratos com a CEF; Contrato com o BIRD; Programa de pequenas comunidades rurais financiado pelo Banco Alemão KFW. Aplicação: todos os financiamentos e ações eram destinados para a expansão dos sistemas e serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto.						
Alterações Estruturais	# Criação da Diretoria de Expansão (1979); Extinção da Diretoria da Vice Presidência e redução de cargos comissionados (1987); Criação da Diretoria de Operação; Plano de recuperação Econômico Financeiro (1987); Profundas alterações no plano estratégico da Companhia (1991); Construção novos escritórios para instalação de unidades administrativas, comerciais e operacionais; Plano de cargos e salários; Diversos Programas de treinamento para funcionários; Estruturação da área operacional; Lançamento do 1º "Informativo Casan"; Plano Diretor de Desenvolvimento Institucional						
Diretrizes de Ação	# Metas do Planasa; Diretrizes do Governo Federal, Metas do PRONURB e do PROSEGE, Legislação						

Fonte: Elaboração da autora.

Na categoria Investimentos, analisou-se qual era o direcionamento dos financiamentos, programas e ações da empresa, tanto os gerais quanto aqueles com o foco ambiental. Não foi encontrado nenhum investimento feito diretamente na área ambiental como programas com o objetivo de prevenção ou recuperação do meio ambiente.

Os principais investimentos foram os oriundos dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), do Programa de Saneamento para Núcleos Urbanos (PRONURB); do Programa Social de Emergência e Geração de Empregos (PROSEGE); contratos com a Caixa Econômica Federal (CEF); contrato com o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e Programa de pequenas comunidades rurais financiado pelo Banco Alemão (KFW).

Estes financiamentos e ações tinham em comum a destinação, que era para a expansão dos sistemas e serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto que estão diretamente ligados ao meio ambiente, mas não à gestão ambiental, e atividades realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente.

Quanto à categoria Alterações estruturais, as modificações não tiveram relação com a gestão ambiental. As ações se deram na alteração do plano estratégico da companhia, sem, porém, contemplar o meio ambiente; na criação da Diretoria de Expansão, responsável pelos projetos e obras, e na criação da Diretoria de Operação, responsável pelas operações e atividades comerciais; na instalação de novas unidades administrativas, comerciais e operacionais e nos programas de recursos humanos.

Na categoria Diretrizes de ação, percebeu-se que a companhia era guiada pelas metas estipuladas pelo Planasa, em um primeiro momento, e, depois, por metas do PRONURB e do PROSEGE, das diretrizes do Governo Federal e da legislação. No início do período, a empresa possuía pouca autonomia de ação e não participava de câmaras e comitês ligados ao meio ambiente.

4.2.1.2 O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria

A análise das categorias das dimensões contexto, conteúdo e processo mostram que a Casan neste primeiro período compreendido entre os anos de 1971 e 1994, viveu um momento de crescimento e desenvolvimento, no qual expandia seus sistemas e redes a fim de cumprir a função social de promover a saúde e o bem estar do catarinense, além das metas de saneamento básico da época.

O primeiro período foi marcado no contexto interno pelas constantes trocas na presidência da empresa, o que gerou instabilidade e descontinuidade de programas, e pelo crescimento apontado pela evolução nos números de ligações e sistemas. A influência do contexto externo na organização foi pontual e se deu apenas por conta dos dispositivos legais imputados às suas atividades e operações e aos problemas e crises econômicas vividas pelo país, especialmente em relação às oscilações na concessão de financiamentos. Não foi observado influência direta na organização das discussões e dos eventos sobre a temática ambiental ocorridos no período.

Na dimensão conteúdo, foi possível observar o que mudou na organização em todo o primeiro período. O objetivo principal manteve-se em cumprir a função social da empresa com a sociedade, porém, sendo modificado ao longo dos anos e transpondo o desafio do saneamento para buscar também o desenvolvimento social e a melhoria do serviço de atendimento ao usuário. Além disso, foram necessárias algumas alterações nos processos administrativos por força da lei, como a obrigatoriedade do EIA e do Rima para as obras.

As obras, que no início do período concentravam-se nas grandes cidades, foram sendo realizadas também em cidades menores em todas as regiões do estado. Foi possível observar as primeiras menções à preservação ambiental e ao meio ambiente, que apareceram em dois relatórios de gestão, um no começo do período e outro ao final do período.

Em relação ao processo, o primeiro período se caracterizou por mudanças organizacionais que foram realizadas através de modificações na estrutura organizacional,

novas instalações, alterações no plano estratégico e diversas fontes de financiamento. Destaca-se no processo que a organização ainda não tinha representatividade em câmaras técnicas, comitês e programas ligados ao meio ambiente.

Quadro 7: Classificação do 1º Período

1º Período – 1971 a 1994 – Expansão do Saneamento e chegada do tema		
Evento de transição: Criação da CASAN		
Aspectos Relevantes	Análise do Período	Classificação Teórica
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão dos serviços; • Grandes obras; • Importantes eventos mundiais ligados ao meio ambiente; • Constituição Federal e demais dispositivos legais; • Planasa; • Financiamentos. 	<p>O período caracterizou-se pela expansão e crescimento da empresa. Não foram encontradas ações concretas e formalizadas de gestão ambiental. Postura de baixa preocupação ambiental que se resumiu às ações corretivas e ao cumprimento da legislação.</p>	<p>Controle da Poluição Barbieri (2007)</p>
		<p>Jabbour e Santos (2006)</p>
		<p>- Donaire (1995)</p>

Fonte: Elaboração da autora.

Relativamente à gestão ambiental, as categorias das três dimensões que se destacaram foram as categorias da Legislação e Temática ambiental, da dimensão contexto externo, e a categoria Repertório, da dimensão conteúdo. Essas categorias se destacam por serem aquelas que mais se aproximaram do tema da gestão ambiental, ainda que a categoria Temática Ambiental tenha exercido pouca influência direta nas atividades organizacionais.

No primeiro período de análise, não foram encontradas ações concretas e formalizadas de gestão ambiental na Casan, apenas alguns termos presentes em relatórios de atividades e o cumprimento à legislação ambiental vigente na época. As poucas mudanças em gestão ambiental ocorridas na organização foram motivadas por aspectos do ambiente externo, especificamente a legislação e a pressão da sociedade.

A empresa esteve, durante o primeiro período, focada em expandir suas atividades, realizar obras, inaugurar novos sistemas de água e esgoto e sobreviver às oscilações econômicas e financeiras comuns e constantes na época.

Salienta-se que a pouca aproximação com as questões ambientais, dedicadas basicamente ao atendimento à legislação, não era uma postura exclusiva da Casan. Neste período as demais Companhias de Saneamento criadas em todo o Brasil comportavam-se da mesma forma, afinal suas preocupações guiavam-se pelas metas do setor que determinavam crescimento e expansão dos serviços, conforme relata o entrevistado A:

As empresas de saneamento foram criadas no período do Planasa que era para o atendimento de demandas dentro de um planejamento e regramento estabelecido. Elas foram criadas como se fossem empresas de engenharia para tocarem as obras. Então, quando havia a necessidade de fazer um reservatório, num determinado lugar, o pedreiro pegava um trator de esteira, por exemplo, subia o morro fazia o platô e vinha descendo e fazendo estrada e deu. Se tivesse que derrubar árvore, aterrarr nascente isso era absolutamente ignorado. Mas não era uma postura só da Casan, era de todo o setor de infraestrutura do país (Entrevistado A).

Assim, o comportamento da empresa em relação ao meio ambiente neste primeiro período caracteriza-se, de acordo com a abordagem proposta por Barbieri (2007), como sendo de **controle da poluição**. Isto porque a postura da empresa era reativa com ações de correção e direcionou-se a atender à legislação vigente e responder aos questionamentos da sociedade e da mídia.

Essa postura reativa é evidenciada pelo fato ocorrido quando a empresa precisou adquirir novos interceptores após ocorrer vazamento de efluentes não tratados, na baía norte em Florianópolis e quando em seu relatório de gestão 1991-1994 precisou justificar que os efluentes finais do esgoto insular de Florianópolis não degradariam o meio ambiente.

Na abordagem de Jabbour e Santos (2006), a organização neste período não se classifica em nenhuma das etapas distintas apresentadas pelos autores. Isto porque os autores sugerem que na etapa inicial a empresa já possua em sua estrutura uma área funcional de meio ambiente e isso não foi observado na Casan no primeiro período. Não há na estrutura da organização nenhuma área funcional dedicada às atividades ambientais.

Além disso, nessa fase, segundo estes autores, a organização tem uma postura preventiva em relação aos problemas ambientais, já que eles podem causar empecilhos para a alta administração. Não foram observadas estas características na Casan neste período, já que a organização mantinha uma postura de corrigir os problemas decorrentes da poluição e não em se antecipar e prevenir a poluição. Desta forma, a organização neste primeiro período não se encaixa em nenhuma das fases propostas por Jabbour e Santos (2006).

Na abordagem de Donaire (1995), a incorporação da variável ambiental na organização ocorre em três fases evolutivas e pode-se dizer que as características apresentadas pelos autores não condizem com a postura de ação da Casan em relação à variável ambiental. Afinal, na primeira fase descrita pelo autor, a alta direção da organização contempla o meio ambiente em seu planejamento, e esta caracterização não se aplica à Casan nesse primeiro período de análise.

4.2.2 2º Período – 1995 a 2000 – Primeiros Passos

Evento de transição: Criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente

O segundo período de análise compreende o tempo entre os anos de 1995 e 2000 e foram, portanto analisados os seis anos compreendidos neste intervalo. O evento de transição que dá início ao segundo período é a criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA). A criação da GMA foi a primeira manifestação ambiental da empresa feita na estrutura organizacional e com isso a Casan formalizou os primeiros passos no caminho da gestão ambiental.

4.2.2.1 Contexto; Processo; Conteúdo

• **Contexto**

O segundo período foi analisado através das mesmas categorias utilizadas para analisar o primeiro período. Então, na análise do contexto, utilizou-se como instrumento de análise as categorias **Acionistas e Corpo Diretivo; Características de Desempenho e tecnologia**, referentes ao contexto interno e as categorias **legislação, temática ambiental e conjuntura**, referentes ao contexto externo.

Quadro 8: Contexto Interno do 2º Período

Contexto Interno	Acionistas e Corpo Diretivo	Principais Acionistas: Governo de Santa Catarina; CELESC (aumentou sua participação em 19% do capital social) e CODESC #Presidentes: 06/04/94 a 03/01/95 - Antônio H. Bulcão Viana; 04/01/95 a 22/03/96- João Raimundo Colombo; 23/03/96 a 07/03/97- Júlio César Garcia; 08/03/97 a 24/07/97- Celso Pereira; 25/07/97 a 26/10/98 - Milton Martini; 27/10/98 a 04/01/99 - Enésio João Bolsoni; 05/01/99 a 11/12/00 - Aristórides Vieira Stadler; 12/12/00 a 04/04/02 - José Carlos Vieira
	Características de Desempenho	# 239 sistemas de água e 8 sistemas de esgoto em 1995; 243 sistemas de água e 10 sistemas de esgoto em 1996; # 740.381 ligações de água e 42.161 ligações de esgoto em 1997; 770.388 ligações de água e 43.903 ligações de esgoto em 1998; 839.104 ligações de água e 47.427 ligações de esgoto em 2000; # 88,4% de cobertura de água e 8,2% de esgoto em 1996 e 95,1 % de cobertura de água e 8,6% de esgoto em 2.000; #Funcionários em 1995 = 2.706 1996 =2.582, 1997 = 2.549, 1998 = 2.476, 1999 = 2.306 e em 2000 = 2.200
	Tecnologia	# Microcomputadores, plotters, instrumento para gerenciamento de imagens, terminais software, aplicativos, máquinas e equipamentos operacionais modernos, projetos de automação e radiocomunicação para as estações de tratamento, produtos químicos modernos, renovação de frota veicular, macromedidores e pitômetros, centrais telefônicas, projetos de cálculo estrutural; Software MS-DHD (micro sistema de dados hidrometeorológicos)

Fonte: Elaboração da autora.

A análise do contexto interno na categoria Acionistas e Corpo Diretivo mostra que, neste segundo período houve uma mudança na participação acionária da Casan. Em 1998, os

principais acionistas da Casan eram o Governo do Estado de Santa Catarina, com 92,95% das ações e a Companhia de Desenvolvimento de Santa Catarina (Codesc) com 7,05% de participação. Em 1999, para fazer frente a uma dívida existente com as Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc), a Casan, após a concordância da Assembléia Legislativa de Santa Catarina e do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE – SC), solucionou a questão da dívida inserindo a Celesc na composição acionária da empresa, mediante uma participação inicial de 16,39% das ações como parte do pagamento da dívida.

Com esta alteração o Governo do Estado de Santa Catarina ficou com 77,72% das ações, a Codesc com 5,89% das ações e a Celesc com 16,39% das ações da Casan. No ano de 2000, para quitar o restante da dívida perante a Celesc, a composição acionária da Casan sofreu novamente uma alteração e ficou estabelecida da seguinte maneira: Governo do Estado de Santa Catarina com 77,85% das ações, Codesc com 2,84% e Celesc com 19,30% das ações.

Além das modificações na composição acionária, a presidência da empresa sofreu algumas alterações. Durante os seis anos do segundo período, a empresa foi presidida por oito presidentes que se alternaram no poder.

Novamente, como ocorreu no primeiro período, as mudanças no corpo diretivo da empresa aconteceram pelos motivos de o mandato ser de dois anos, o Govenador do Estado ter a decisão sobre a nomeação do presidente da empresa, o afastamento para concorrer a cargos eletivos, o afastamento para assumir cargos políticos e administrativos, a incompatibilidade de idéias trazidas da iniciativa privada para gerenciar uma estatal e também pelas articulações políticas e partidárias.

A categoria das características de desempenho pode ser analisada a partir de mais dados nesse período, já que os relatórios anuais da empresa traziam informações mais detalhadas quanto aos indicadores de desempenho.

Foi possível observar que, embora tenha enxugado seu quadro de pessoal em 382 funcionários ao longo do período, a empresa conseguiu aumentar o índice de abastecimento de água de 88,1 % no início do período para 95,1% ao final do período.

No índice de atendimento de esgoto também houve um incremento, porém continuou em níveis baixos, aumentando de 7,2% em 1996 para 8,6% em 2000.

Quadro 9: Indicadores de Desempenho do 2º Período

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ligações água	696.005	710.663	740.381	770.338	801.218	839.104
Índice abast. Água (%)	-	88,1	88,4	90,7	93,7	95,1
Ligações esgoto	33.718	35.201	42.161	43.903	47.054	47.427
Índice atend. Esgoto (%)	-	7,2	8,2	8,9	8,9	8,6
Nº de funcionários	2.582	2.582	2.549	2.476	2.306	2.200

Fonte: Casan

As informações contidas na categoria da tecnologia mostram que a empresa buscou durante o segundo período adquirir novos equipamentos que pudessem aperfeiçoar a operação nas estações de tratamento e as atividades administrativas nos escritórios. A aquisição do Software MS-DHD pela Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente foi um marco em questões tecnológicas no período. O moderno sistema para a época permitia que fosse montado um banco de dados com informações hidrometeorológicas, que eram essenciais para a gestão dos recursos hídricos.

O contexto externo, analisado a partir das categorias legislação, temática ambiental e conjuntura, mostra que neste segundo período ocorreram acontecimentos ambientais importantes e que existiram fatos relevantes na conjuntura política e econômica e na inserção de dispositivos legais.

Quadro 10: Contexto Externo do 2º Período

Contexto Externo	Legislação	#Resolução Conama 237/97 - dispõe sobre licenciamento ambiental; Lei nº 9433/97 - institui a política nacional de recursos hídricos e cria o sistema nacional de gerenciamento de rec. híd.; Resolução CNRH 12/2000 – enquadramento dos corpos d’água; Resolução CONAMA 274/2000- Balneabilidade; Lei nº 9.605/98 - Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao Meio Ambiente; Decreto nº 2.612/98 - Regulamenta o Conselho Nacional de Recursos Hídricos; Lei nº 9.795/99 - Institui a Política Nacional de Educação Ambiental, que prevê por parte das empresas, entidades, governos e a própria sociedade, a promoção de programas para preservar a natureza e solucionar problemas ambientais; Decreto nº 3.515/2000 - Cria o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas; Decreto nº 3.524/2000 - cria o Fundo Nacional do Meio Ambiente; Lei nº 9.984/2000- criação da Agência Nacional de Águas - ANA;
	Temática Ambiental	#3ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima- Kioto - Japão (1997); Carta da Terra, declaração de princípios éticos fundamentais para a construção, no século XXI, de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica (2000)
	Conjuntura	# Restrições de financiamentos impostos pelo Governo Federal; # Criação da Agência Nacional de Águas- julho/2000 # Estabilidade macroeconômica e do Real no início do período # Políticas de crédito restritivas e falta de estrutura regulatória no fim do período # Política Nacional de Saneamento # PMSS II

Fonte: Elaboração da autora.

A legislação do segundo período direcionou-se mais aos assuntos pertinentes à água e à regulamentação dos recursos hídricos. A Lei nº 9433 de 1997, conhecida como “Lei das

Águas”, que institui a política nacional de recursos hídricos e criou o sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos, definiu os fundamentos para um plano de gestão integrado para os recursos hídricos a fim de assegurar a quantidade e a qualidade de água para o uso racional e sustentável. No ano 2000, através da Lei nº 9.984 foi criada a Agência Nacional de Águas (ANA), autarquia federal, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (MMA) e integrante do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, que tem por finalidade implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos.

A Lei das Águas e a criação da Agência Nacional de Águas (ANA) foram marcos importantes para o avanço na gestão das águas e ajudaram a colocar o país entre as nações que mais tiveram progressos em políticas de recursos hídricos, conforme veio atestar anos mais tarde o relatório da ONU no 4º Fórum Mundial da Água que aconteceu no México em 2006.

Nesse segundo período, ainda em relação à gestão das águas, foram criados o Decreto nº 2.612, em 1998, que regulamentou o Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH), a Resolução CNRH 12, de 2000, que dispôs sobre o enquadramento dos corpos d’água, e a Resolução Conama 274, de 2000, que legislou sobre a balneabilidade.

Relativas ao meio ambiente foram sancionadas a Lei nº 9.605 de 1998, que dispôs sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e a Lei nº 9.795/99, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental com o objetivo de promover programas de preservação da natureza e solução dos problemas ambientais. A Resolução Conama 237/97 dispôs sobre licenciamento ambiental, o Decreto nº 3.515/2000 criou o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas e o Decreto nº 3.524/2000 criou o Fundo Nacional do Meio Ambiente.

O contexto externo, sob a análise da categoria temática ambiental, no segundo período, não foi assinalado pela quantidade de eventos significativos que marcaram o primeiro período de análise. No entanto, a 3º Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, acontecida em Kyoto, no Japão, em 1997, foi de fundamental importância para os avanços na responsabilidade das nações quanto aos impactos ambientais. Na Conferência, foi assinado o Protocolo de Kyoto, documento vinculante no qual os países se comprometiam em controlar a emissão de gases poluentes produzidos por suas indústrias.

A Carta da Terra, concluída e divulgada em 2000, foi outro acontecimento que contribui para a temática ambiental do período. A Carta da Terra, que começou com a iniciativa da ONU e tornou-se um projeto da sociedade civil, é uma declaração de princípios éticos fundamentais para a construção, no século 21, de uma sociedade global justa,

sustentável e pacífica (Carta da Terra, 2010).

A conjuntura política e econômica do segundo período não foi homogênea ao longo dos seis anos. Nos primeiros anos do período, o país vivia uma estabilidade marcada pela consolidação do Plano Real, pela flexibilização da política monetária e creditícia e pela recuperação gradual da atividade econômica que permitiram a retomada de investimentos nos setores e do desenvolvimento econômico (PLANALTO, 2010).

No setor de saneamento, a instituição de novos critérios e procedimentos para a concessão de empréstimos e a Política Nacional de Saneamento, instituída em 1995, fez com que fossem necessárias reorganizações nos serviços de saneamento. A Política Nacional de Saneamento (PNS) foi concebida com o objetivo de universalizar o acesso aos serviços de abastecimento de água, coleta, tratamento e destinação final dos esgotos sanitários e dos resíduos sólidos até o ano de 2010 (IPEA, 2010).

Ao final do período, os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) foram destinados ao saneamento em um volume muito inferior à disponibilidade do fundo e o Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) e a Caixa Econômica Federal (CEF) passaram a exigir que programas específicos de eficiência dos serviços prestados fossem incluídos nos projetos de solicitação de empréstimos.

A nova orientação imposta pelo governo federal forçou as empresas do setor de saneamento a alterar as condições históricas de operação para reduzir os índices de perdas e para melhorar os padrões de eficiência (IPEA, 2010).

Houve, no período, também, a segunda etapa do Programa de Modernização do Setor de Saneamento (PMSS II) firmado entre o governo federal e o BIRD, no qual a CEF assumiu os riscos de crédito. O PMSS tornou-se uma ação permanente do Governo Federal para desenvolver o setor de saneamento (CAIXA, 2010).

• Conteúdo

A análise do conteúdo foi realizada a partir do exame das categorias **repertório, perfil institucional e principais obras**.

Quadro 11: Conteúdo do 2º Período

Conteúdo	Repertório	# Principais objetivos: melhorar as condições de vida da população catarinense contribuindo para a construção de um Estado de qualidade (ano de 1995); Promover a modernização do Saneamento em Santa Catarina (1997); Sanear as finanças da empresa e melhorar o atendimento à população catarinense (1999); Melhorar as condições de vida da população (2000) #Termos em destaque: modernização, melhorias, programas, projetos, obras, mercado competitivo
	Perfil Institucional	# Melhorias na maior parte dos sistemas já desgastados; Expansão de redes de água e esgoto; Novas ligações, Ações para aumentar os índices de micro e macromedições; melhoria no

	<p>atendimento ao usuário; melhor eficiência comercial; Construção de novas sedes regionais e almoxarifado; # Parceria com a UFSC para implantação do laboratório de aquicultura para controle, manutenção e monitoramento da qualidade de água da Lagoa do Peri; Estudo de alternativas de mananciais de abastecimento público de interesse da CASAN; Levantamento de dados técnicos e informações para elaboração de cadastro de bacias hidrográficas através do software "WBACIAS" com a finalidade de criar banco de dados; Delimitação das bacias hidrográficas em mapas de escala 1:50.000, e seus respectivos pontos de captação; bem como localização de poços profundos; Mapeamento das bacias hidrográficas da região sul de SC; Levantamento da legislação ambiental com a finalidade de conceber minuta de projeto-lei para preservação de mananciais de abastecimento público;</p> <p>Desenvolvimento de trabalhos de educação sanitária através do PROSANEAR em comunidades de baixa renda nas localidades de Joinville, Lages, Florianópolis e Chapecó; Participação na elaboração do Programa de Educação Ambiental e Florestal para Santa Catarina da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente;</p>
Principais Obras	<p># Contratação e ordem de serviço da Barragem do Rio São Bento; #SES: Canasvieiras, Ingleses/Santinho, Jurerê/ Daniela, Barra da Lagoa, Tapera, Vargem do Bom Jesus, Santo Amaro , Blaneário Camboriú, Lages, Joinville ; #SAA: Chapecó, Braço do Norte, Cidades do oeste e meio oeste, Penha/Piçarras, Criciúma, Balneário das Gaivotas, Içara/ Barra Velha, São João Batista, Guabiruba, São Miguel do Oeste, Dionísio Cerqueira, Mafra, Ponte Serrada, Laurentino, São José/Kobrasol; #ETA: Içara, Barra Velha e Praia da Ferrugem (Garopaba)</p>

Fonte: Elaboração da autora.

A análise da categoria Repertório, a partir do objetivo principal e dos termos em destaque, mostrou que a preocupação da empresa formalizada nos relatórios oscilou e acompanhou a conjuntura do setor. Nos primeiros anos do período, a preocupação principal mostrava-se ser a melhora na qualidade de vida dos catarinenses e a contribuição para a construção de um estado de qualidade, através da modernização dos serviços de saneamento. Já ao final do período, havia a necessidade de melhorar o atendimento à população e sanear as dívidas da empresa, que se tornou exigência importante frente aos órgãos financiadores na obtenção de empréstimos.

Os termos em destaque dos relatórios corroboram com as informações reveladas pelo objetivo principal e expõem que a empresa buscava modernizar e melhorar a operação para atuar num mercado competitivo. Para isto, implantou projetos e programas em diversas áreas da empresa com o intuito de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados.

As informações da categoria Perfil Institucional também apontam na mesma direção daquelas verificadas nas categorias repertório e termos em destaque. Observa-se que a empresa destinava seu foco de ação em realizar melhorias em sistemas já desgastados; recuperar receita e tornar o setor comercial mais eficiente; incrementar os índices de medições e de atendimento ao usuário, além de expandir redes de água e esgoto sanitário. Há, porém, informações adicionais que indicam que a Casan também já realizava projetos e programas voltados para o meio ambiente, em especial para os recursos hídricos.

Esses projetos objetivavam: estudar os mananciais para levantar alternativas para captação de água e para preservação dos mesmos; levantar dados e mapear os pontos de captação das bacias hidrográficas e dos poços profundos. Os programas direcionavam-se para a educação sanitária em comunidades de baixa renda e educação ambiental e florestal em

parceria com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente (Seduma). Através de parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a empresa realizou também o monitoramento da qualidade da água na Lagoa do Peri, em Florianópolis.

A empresa realizou diversas obras, apesar das restrições nos financiamentos. As Principais Obras da empresa no segundo período foram em sistemas de abastecimento de água e sistemas de esgotamento sanitário em diversas cidades do estado, além da construção das ETA's (Estações de Tratamento de Água) de Içara, Barra Velha e Praia da Ferrugem, em Garopaba. O destaque do período deu-se pela contratação da obra e pela ordem de serviço da Barragem do Rio São Bento, obra esta que contou com um investimento total de aproximadamente R\$ 58,1 milhões e que tinha por objetivo garantir o abastecimento de água para as populações da região sul de Santa Catarina (CASAN, 2010).

Apesar de o processo da Barragem do Rio São Bento ter sido iniciado neste segundo período, os recursos investidos foram captados no período anterior e originaram-se de recursos do Ministério da Integração Nacional e de recursos próprios da Casan.

• Processo

O processo foi analisado com suporte nas categorias **Investimentos, Alterações estruturais e Diretrizes de ação**.

Quadro 12: Processo do 2º Período

Processo	Investimentos	# Fontes de financiamentos: Próprio, Gov. de SC, CEF, BIRD, KFW e Gov. Federal; # Aplicação: obras de água e esgoto, desenvolvimento institucional, máquinas e equipamentos, melhorias e ampliação dos sistemas, softwares de bancos de dados e de monitoramento de informações técnicas sobre vazão das unidades operacionais
	Alterações Estruturais	#Criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente vinculada à Diretoria de Expansão(1995); Reestruturação do organograma e extinção de coordenadorias e assessorias (1996)
	Diretrizes de Ação	# Participação no CLIMERH, no Comitê da Bacia de Cubatão, no Conselho Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos e no PROSUL (Mercosul); Apresentação no 18º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental do trabalho técnico "Metodologia para Implantação de Banco de Dados de Mananciais e Sistemas Produtores de Água"; Conselho Estadual de Meio Ambiente; Comitê da Bacia do Cubatão; Comissão Estadual de Geoprocessamento; CLIMERH - Centro de Climatologia e Recursos Hídricos de SC;

Fonte: Elaboração da autora.

Os investimentos do período foram aplicados em obras de implantação e expansão dos sistemas de água e de esgoto, melhorias nas redes de abastecimento de água e captação de esgoto e desenvolvimento institucional, que se deu através da compra de equipamentos para as estações de tratamento e para os escritórios, *softwares* de bancos de dados e de monitoramento de informações técnicas sobre vazão das unidades operacionais.

As fontes de financiamentos foram o Governo de Santa Catarina; o BIRD, para a segunda etapa do Programa de Modernização do Setor de Saneamento (PMSS II); a CEF, o FGTS e o Governo Federal, mediante o cumprimento das novas exigências e condições de liberação de fundos e os recursos próprios da empresa.

Na categoria que analisa as Alterações estruturais está presente o evento de transição que determinou o início do segundo período que se trata da criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA).

A GMA foi criada no mês de janeiro do ano de 1995, vinculada à Diretoria de Expansão, para atender aos anseios de um grupo de funcionários que julgavam necessário que uma empresa que lida com recurso tão essencial quanto a água tivesse uma área exclusiva para cuidar do meio ambiente.

Segue o relato do entrevistado A:

era uma concepção ideológica nossa, a gente tinha consciência e percebia a necessidade de preservar o meio ambiente, em especial a água. Nós tínhamos preocupação com os mananciais, pois água poluída encarece o custo do tratamento da água para ser distribuída. Esse argumento ajudou a gente a convencer a diretoria da necessidade da área ambiental (Entrevistado A).

O grupo de funcionários que convenceu a diretoria executiva da importância da área ambiental eram alguns técnicos de nível superior, que, vinculados à diretoria de expansão, já realizavam algumas atividades relacionadas ao meio ambiente antes da criação da GMA. Eles estavam insatisfeitos com a pouca preocupação que era dada ao meio ambiente nas atividades da empresa e, por isso, entravam em conflitos com funcionários mais antigos que viam a preocupação ambiental como um estorvo:

essa questão do meio ambiente gerava conflitos entre funcionários, em geral era um choque permanente entre os funcionários mais antigos e os mais novos. Naquela época não se falava tanto em conscientização ambiental. A meta da empresa era construir e o corpo técnico não estava acostumado com a legislação ambiental que começou a surgir ali pelos anos de 1990 e restringir uma série de coisas (Entrevistado H).

A legislação ambiental que surgiu na época imputou à Casan a obrigatoriedade de uma série de procedimentos que eram necessário adotar para o exercício de suas atividades. Em especial a obrigatoriedade de licenciamento ambiental para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, trazida pela Constituição Federal de 1988 em seu artigo 225 e pela Resolução 005/1988 do Conama que

regulamentou o licenciamento no setor de saneamento básico e determinou que as obras de saneamento que possivelmente provocassem modificações ambientais significativas estariam sujeitas ao licenciamento ambiental.

naquela época, década de 1990, a legislação estava se tornando cada vez mais rigorosa e o Ministério Público de Santa Catarina ficava sempre em cima. Eu digo que se não fosse a atuação do Ministério Público muito do meio ambiente teria sido bem mais degradado. Era preciso fazer mais obras no menor tempo possível, era essa a postura da empresa. O principal intuito de criar a GMA foi para promover a parte sustentável e conseguir atender a legislação porque boa parte dos funcionários não queria considerar as restrições da legislação na hora de fazer os projetos e era nesse momento que entrávamos em choque, porque nós percebíamos a importância e queríamos atender a legislação para fazer tudo certinho e proteger o meio ambiente (Entrevistado H).

Quando foi criada, a GMA contava com poucos funcionários e não era estruturada em divisões como era comum a todas as gerências da empresa. Um dos entrevistados relata que as divisões não foram criadas pela resistência que eles sofriam e porque a área não tinha muita expressão na empresa.

As atribuições da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA), de acordo com o estatuto da Casan art. 57, eram as seguintes:

- a) Elaborar estudos hídricos;
- b) Coordenar Estudo de Impacto Ambiental (EIA), Relatório de Impacto Ambiental (Rima) e Plano Diretor de Recursos Hídricos;
- c) Fornecer dados aos processos de outorga do uso de água junto aos órgãos responsáveis;
- d) Elaborar diagnóstico ambiental e mapear as bacias hidrográficas;
- e) Acompanhar ou executar estudos e projetos de barragens;
- f) Elaborar cadastro dos mananciais da Casan;
- g) Elaborar minutas de leis de áreas de preservação ambiental e outras;
- h) Elaborar cadastro de irrigantes nos mananciais com problemas de conflitos de uso d'água;
- i) Elaborar estudos hidrogeológicos de águas subterrâneas e banco de dados;
- j) Fazer os pedidos de licenciamentos ambientais de obras e/ou serviços da Casan;
- k) Elaborar manuais de operação de Sistemas de Abastecimento de Água e Sistemas de Esgotamento Sanitário;

l) Participar de programas de manejo de bacias hidrográficas, no CLIMERH (Centro Integrado de Meteorologia e Recursos Hídricos de Santa Catarina) e no Conselho Estadual de Recursos Hídricos e Comitês de Bacias Hidrográficas;

m) Buscar absorver novas tecnologias e promover acordos de cooperação através de convênios, contratos, intercâmbio ou outros instrumentos legais, com empresas ou entidades que atuam no setor.

A criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA) foi a primeira manifestação ambiental formalizada no organograma da Casan, que instituiu uma área independente para tratar das questões relativas aos recursos ambientais. Antes da criação da GMA, as suas atribuições eram exercidas pela Gerência de Projetos e pela Gerência de Construção, ambas vinculadas à Diretoria de Expansão, e que tinham por competência projetar os sistemas de água e esgoto e coordenar as obras, respectivamente.

A dissociação das atividades de cunho ambiental das atividades de projeto e construção, ainda que vinculadas à mesma diretoria que trazia em seu bojo a concepção de expansão e crescimento, foi um progresso na imagem institucional da empresa. Mostrou, com isso, para o público externo que a empresa podia ter um posicionamento de desenvolvimento responsável no qual as obras caminham em consonância com os preceitos de preservação ambiental. Entretanto, internamente a área ambiental não era valorizada e ainda sofria muita resistência, conforme relatos dos entrevistados.

A mudança estrutural, com a criação da GMA, veio reforçar e dar mais visibilidade para a participação da empresa em eventos relacionados ao meio ambiente. Na categoria Diretrizes de ação, é possível observar que a Casan participava do Comitê da Bacia do Cubatão, do Conselho Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos, do Conselho Estadual de Meio Ambiente, da Comissão Estadual de Geoprocessamento e do Centro de Climatologia e Recursos Hídricos de SC (CLIMERH), além de apresentar no 18º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental um trabalho técnico com o título “Metodologia para Implantação de Banco de Dados de Mananciais e Sistemas Produtores de Água”.

4.2.2.2 O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria

A análise das categorias das dimensões contexto (interno e externo), conteúdo e processo mostram que a Casan, no segundo período, iniciado em 1995 e finalizado em 2000,

viveu uma época de inconstância interna e de restrições quanto aos recursos de financiamento, o que não inviabilizou que obras importantes fossem realizadas. Além disso, deu os primeiros passos no entendimento do seu papel de empresa que trabalha com recursos ambientais indispensáveis à existência humana e que precisa preservar a natureza e considerar os efeitos degradantes que a ineficiência nos seus processos produtivos ocasionam ao meio ambiente.

A análise do contexto interno permitiu observar que a empresa passou por momentos de instabilidade, mas conseguiu obter avançar nos resultados de desempenho operacional, sobretudo pelo incremento no índice de abastecimento de água. As instabilidades foram provocadas novamente pelas mudanças na presidência, que demonstraram a fragilidade da empresa frente às influências políticas e partidárias e, também, pelo aumento da participação da Celesc no capital social da Casan, quando esta, para quitar dívida com aquela, cedeu 19,30% de participação acionária em seu capital social.

No contexto externo, destacam-se a criação da ANA e dos dispositivos legais que vieram regulamentar o uso e gestão dos recursos hídricos e a Resolução 237/97 do Conama que tratou de licenciamento ambiental. O Protocolo de Kyoto e a divulgação da Carta da Terra fortaleceram as discussões sobre desenvolvimento sustentável e proteção ao meio ambiente, enquanto a conjuntura foi marcada por estabilidade monetária e expansão do setor de saneamento, no início do período, e pela restrição a financiamentos e programa voltado à modernização do setor de saneamento, ao final do período.

Na análise do conteúdo, foi possível observar que a preocupação da empresa estava voltada para as melhorias, tanto dos serviços quanto da qualidade de vida da população catarinense e para a recuperação financeira que passou a ser um requisito na obtenção de crédito junto aos órgãos financiadores. Para cumprir com a missão de modernizar o sistema de saneamento no estado e melhorar as condições de abastecimento, a empresa realizou obras em cidades de todas as regiões do estado e iniciou a contratação da obra e a ordem de serviço da Barragem do Rio São Bento. Além disso, realizou parcerias e estudos para um uso mais eficiente e responsável das bacias hidrográficas.

Na dimensão processo, a preocupação com os recursos naturais apareceu com mais relevância e foi possível observar ações direcionadas ao fortalecimento da área ambiental. Com a criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA) e a participação em comitês e conselhos, a empresa formalizou na estrutura organizacional a preocupação ambiental e iniciou o processo de fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade e os órgãos fiscalizadores.

Quadro 13: Classificação do 2º Período

2º Período – 1995 a 2000 – Primeiros Passos		
Evento de transição:Criação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA)		
Aspectos Relevantes	Análise do Período	Classificação Teórica
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias nos serviços; • Barragem do Rio São Bento; • Participação em comitês e conselhos de meio ambiente; • Protocolo de Kyoto; • Lei das Águas; • Restrições nos financiamentos; • Mudanças no controle acionário. 	O período caracterizou-se pelos primeiros passos dados para a conscientização ambiental. Presença de ações concretas e formalizadas de gestão ambiental, ainda que restritas à área específica. Pouca evolução na postura quanto à preocupação ambiental, ações corretivas e cumprimento da legislação.	Controle da poluição Barbieri (2007)
		Especialização Funcional Jabour e Santos (2006)
		Percepção Donaire (1995)

Fonte: Elaboração da autora.

As mudanças na gestão ambiental no segundo período de análise foram observadas com mais relevância nas categorias de Alterações Estruturais e Diretrizes de Ação presentes na dimensão processo. Nestas duas categorias foi possível perceber ações concretas e formalizadas de mudança no comportamento ambiental, com a alteração do organograma e com a participação em comitês e conselhos.

Entretanto, a construção da consciência em relação ao meio ambiente estava concentrada em ações restritas à Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA). A empresa mantinha-se direcionada em sobreviver às oscilações, recuperar as finanças e conseguir um bom desempenho operacional e a práticas ambientais não eram contempladas nas estratégias e tampouco nos objetivos centrais. Percebe-se que, apesar do possível avanço em criar uma gerência dedicada às questões ambientais ela ainda era uma área satélite às metas da empresa.

O aspecto econômico, de economia com o tratamento da água, foi um argumento decisivo para que os técnicos convencessem a diretoria executiva da importância de criação da GMA, pois, com uma área específica, mais atenção poderia ser dada aos mananciais de água. Essa informação é corroborada por informações do perfil institucional e das diretrizes de ação que mostram que a preocupação da empresa em relação ao meio ambiente concentrava-se em proteção às bacias hidrográficas e aos mananciais, que são as fontes geradoras de água, recurso essencial para a Casan.

Além do aspecto econômico, ficou claro em relatos dos entrevistados, que no período, a empresa mantinha a postura de apenas controlar a poluição e atender minimamente à legislação ambiental. Seu objetivo era realizar mais obras no menor tempo possível.

Percebe-se, então, que as principais mudanças na gestão ambiental foram motivadas pela legislação e por fatores do ambiente interno. A preservação ambiental era um assunto controverso, concentrado na área ambiental e que provocava conflitos entre os funcionários da empresa. Importante notar que havia divergência de comportamento da GMA do comportamento da Casan como um todo. Enquanto a GMA se envolvia com as questões ambientais, participando de comitês, realizando parcerias e estudos e atendendo à legislação ambiental, as demais áreas da empresa não se comportavam da mesma maneira.

Houve, portanto, no segundo período, uma evolução da chamada área de meio ambiente na empresa em relação à gestão ambiental, mas que não foi observada quando considerada a organização como um todo.

Nesse sentido, no segundo período o comportamento da Casan com relação à abordagem ambiental não evoluiu, posicionando-se novamente, segundo a abordagem de Barbieri (2007), no **controle da poluição**.

O envolvimento da alta administração quanto às questões ambientais ficou restrito à criação da área ambiental. A preocupação da empresa estava em cumprir a legislação, porém sem alterar significativamente seus processos. A área ambiental era marginal em relação às estratégias da empresa e não foi observado o envolvimento das outras áreas com as questões ambientais. Estas ficaram concentradas na GMA.

Na abordagem de Jabbour e Santos (2006), a Casan foi enquadrada na etapa da **especialização funcional**. Segundo os autores, essa etapa coincide com a criação da área funcional de meio ambiente na organização e isso pode ser observado na Casan pela criação da GMA. A postura da organização era reativa e limitada a controlar os problemas ambientais e cumprir a legislação por conta do Ministério Público de Santa Catarina e dos possíveis problemas que a atuação dessa entidade podia causar na empresa. As únicas ações proativas percebidas na empresa no segundo período deram-se em relação aos recursos hídricos como a participação na elaboração da minuta de projeto-lei para preservação de mananciais e demais atividades ligadas às bacias hidrográficas (mapeamento, levantamento de dados e cadastro). A variável ambiental não era percebida como uma vantagem competitiva e a reação da empresa frente às mudanças ocorridas no contexto era lenta.

Segundo a categorização de Donaire (1995), no segundo período, a Casan, estaria posicionada na fase da **percepção** com algumas ressalvas. A alta direção, apesar de não considerar a variável ambiental como oportunidade estratégica passou a considerá-la na estrutura organizacional e criou uma gerência específica para cuidar das ações relativas ao meio ambiente.

Ocorre, porém, que não foi a alta direção que percebeu a importância da área ambiental e sim um grupo de funcionários, por isso, essa importância ficou restrita à Gerência de Meio Ambiente (GMA).

4.2.3 3º Período – 2001 a 2005 – Amadurecimento e Adaptações

Evento de transição: Criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA)

O terceiro período de análise tem início no ano de 2000 e se prolonga até o ano de 2005, sendo analisados, portanto cinco anos nesse período. O evento de transição que inicia o terceiro período é a criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA) que durante algum tempo coexistiu com a Gerência de Meio Ambiente (GMA). Novos eventos sucederam a criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA) e provocaram mudanças na estrutura organizacional. Com isso a empresa passou por um período de amadurecimento da sua responsabilidade ambiental e realizou adaptações que buscavam obter o melhor arranjo formal para cumprir com essa responsabilidade.

4.2.3.1 Contexto; Processo; Conteúdo

• **Contexto**

Na análise do contexto foram examinadas as categorias **Acionistas e Corpo Diretivo; Características de Desempenho e tecnologia**, referentes ao contexto interno e as categorias **legislação; temática ambiental e conjuntura**, referentes ao contexto externo.

Quadro 14: Contexto Interno do 3º Período

Contexto Interno	Acionistas e Corpo Diretivo	# Presidentes: 12/12/00 a 04/04/02 - José Carlos Vieira; 05/04/02 - 31/12/02 - Josué Dagoberto Ferreira; 01/01/2003 - 31/12/2010 - Walmor Paulo de Luca # Principais Acionistas: Governo de Santa Catarina; CELESC e CODESC
	Características de Desempenho	# 2001 = 864.953 ligações de água e 48.015 ligações de esgoto; 2003= 823.552 ligações de água e 49.738 ligações de esgoto; 2005= 663.465 ligações de água e 33.127 ligações de esgoto; # 95,7 % de cobertura de água e 8,8 % de cobertura de esgoto em 2001; 93,4% de cobertura de água e 11% de cobertura de esgoto em 2003; 94,38% de cobertura de água e 12% de cobertura de esgoto em 2005 #Funcionários em 2001= 2.415, 2002= 2.352, 2003=2.335, 2004= 2.428 e 2005 = 2.410
	Tecnologia	#Produtos químicos menos degradantes; Novos hidrômetros, bombas e motores; Equipamentos modernos para os laboratórios de análise de água; Renovação de frota de veículos e motocicletas; Equipamentos para o rápido atendimento ao usuário; Modernização e melhorias nas estações de tratamento.

Fonte: Elaboração da autora.

Na categoria Acionistas e Corpo Diretivo, observou-se que a presidência foi ocupada por três presidentes nos cinco anos compreendidos no período e o controle acionário manteve-se, sem alterações do capital social, com o Governo de Santa Catarina, a Codesc e a Celesc.

Já na categoria de análise das características de desempenho foi possível perceber que ocorreram alterações nos indicadores de desempenho.

Quadro 15: Indicadores de Desempenho do 3º Período

	2001	2002	2003	2004	2005
Ligações água	864.953	894.148	823.552	726.386	663.465
Índice abast. Água (%)	95,7	93,6	93,4	93,1	94,3
Ligações esgoto	48.015	52.056	49.378	41.272	33.127
Índice atend. Esgoto (%)	8,8	9,1	11	11,31	12
Nº de funcionários	2.415	2.352	2.335	2.428	2.410

Fonte: Casan

Os números contidos nos indicadores demonstram que o desempenho operacional da empresa vinha crescendo desde o período anterior até os anos de 2001 e 2002 quando começou a decrescer em 2003.

Essa situação é explicada pela perda das concessões de alguns municípios catarinenses que retomaram para si a execução dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto.

Ao mesmo tempo, apesar da queda nos números relativos a ligações de água e esgoto, a empresa, dentre os municípios que ainda mantinha concessão, manteve um desempenho operacional equilibrado mesmo com a diminuição na arrecadação e no faturamento.

Quanto à tecnologia, a empresa buscou adquirir equipamentos para melhorar a eficiência nas operações e o atendimento aos usuários, produtos químicos menos degradantes e tecnologia para a modernização das estações de tratamento. Essas aquisições demonstraram mais atenção da empresa quanto à preservação dos recursos ambientais.

Quadro 16: Contexto Externo do 3º Período

Contexto Externo	Legislação	#Resolução CONAMA 303/02 - Áreas de Preservação Permanente; Portaria IPHAN 230/02 - Fases das Licenças Ambientais; Decreto nº 4.339/02 - Institui princípios e diretrizes para a implementação da Política Nacional da Biodiversidade; Resolução CONAMA nº 328/03 - Instituir a Câmara Técnica de Economia e Meio Ambiente com a finalidade de propor a adoção de instrumentos econômicos visando o desenvolvimento sustentável, bem como normas visando subsidiar a implementação das ações constantes na Agenda XXI; Resolução CONAMA nº 333/03 - Institui a Câmara Técnica de Controle e Qualidade Ambiental com a finalidade de propor normas e padrões de qualidade das águas, do ar e do solo; Lei nº 10.881/04 Dispõe sobre os contratos de gestão entre a Agência Nacional de Águas e entidades delegatárias das funções de Agências de Águas relativas à gestão de recursos hídricos de domínio da União;
	Temática Ambiental	# Cúpula Global, Rio+10 avaliar os avanços na implementação da Agenda XXI e entender as razões do pouco progresso na realização dos compromissos assumido em Joanesburgo, África do Sul em 2002
	Conjuntura	# Término dos prazos de concessão dos municípios para a Casan de 30 anos iniciados no Planasa; Perda da concessão dos municípios: Timbó, Itapema, Itajaí, Lages, Balneário Camboriú, Camboriú, Joinville, São João Batista, Navegantes, Fraiburgo, Tubarão e Içara # Novo modelo de gestão: Gestão Compartilhada # Conjuntura setorial que limitou o acesso a recursos financeiros; # O setor de saneamento vivenciou um processo amplamente participativo e democrático com a discussão em torno do PL 5296/2005 -diretrizes para os serviços públicos de saneamento básico e a Política Nacional de Saneamento Básico – PNS

Fonte: Elaboração da autora.

No contexto externo, a categoria legislação trouxe contribuição para a regulamentação do setor de saneamento e das ações necessária para a conservação do meio ambiente. Destacam-se as resoluções do Conama nº 303 de 2002 e 328 de 2003 que trataram de área de preservação permanente e instituição da Câmara Técnica de Economia e Meio Ambiente com a finalidade de propor instrumentos para o desenvolvimento sustentável e subsidiar a implementação das ações propostas na Agenda 21, respectivamente.

Em 2005, foi baixado o Decreto nº 5.440, que estabeleceu os procedimentos para o controle da qualidade da água e a divulgação das informações para o consumidor, o que obrigou a Casan a rever procedimentos para se adequar às novas regras. No mesmo ano, através do Decreto nº 5.445, o Governo Federal aderiu ao Protocolo de Kyoto, portanto, ao compromisso de reduzir a emissão de gases de efeito estufa na atmosfera.

Em Santa Catarina, foi promulgada a Lei 13.517, que institui uma Política Estadual de Saneamento e regulamentou as diretrizes do saneamento no estado. No Congresso Nacional, tramitou em 2005 o Projeto de Lei 5296, que pretendia regulamentar o setor através de diretrizes para os serviços públicos de saneamento básico e para a Política Nacional de Saneamento Básico (PNS).

Para a temática ambiental, aconteceu um importante evento que fortaleceu mundialmente a discussão sobre o cumprimento de acordos e convenções anteriores. Ocorreu em 2002, dez anos após a Eco92, em Johanesburgo na África do Sul, a Cúpula Global Rio+10, que pretendia avaliar os avanços na implementação da Agenda 21 e entender as razões do pouco progresso na realização dos compromissos assumidos. O saneamento básico também foi tema da Cúpula, com o estabelecimento de metas para a ampliação do tratamento

de esgotos de maneira a conservar o meio ambiente.

A conjuntura nacional para o setor de saneamento foi, especialmente no ano de 2005, último ano do período, de avanços para a regulamentação do setor, que vivenciou a discussão em torno do Projeto de Lei nº 5296 que, na forma de lei, regularia o setor através de diretrizes para os serviços públicos de saneamento básico e para a Política Nacional de Saneamento Básico (PNS). O projeto foi convertido em 2007 na Lei 11.445.

Para a Casan, a conjuntura do período não foi muito favorável enquanto gestora dos serviços de água e esgoto. No ano de 2003, começaram a vencer os prazos dos contratos de concessão dos serviços de água e esgoto que os municípios assinaram com a Casan, na época do Planasa, da década de 1970. Alguns municípios não renovaram o contrato e passaram eles próprios a operar os serviços de saneamento básico. Foi o caso dos municípios de Timbó, Itapema, Itajaí, Lages, Balneário Camboriú, Camboriú, Joinville, São João Batista, Navegantes, Fraiburgo, Tubarão e Içara.

Para enfrentar os desafios inerentes ao término dos prazos de concessões, a Casan desenvolveu um novo modelo de gestão compartilhada que preservava a autonomia dos municípios, mas garantia a sobrevivência da companhia. Na gestão compartilhada os municípios compartilham obrigações e direitos com as concessionárias dos serviços de saneamento. A Casan atua como macroprodutora de água e macroreceptora de esgotos e as prefeituras decidem entre operar ou não os sistemas de água e esgoto, principalmente nas áreas intermunicipais. O município conta com um fundo municipal de saneamento básico, sendo a administração dos sistemas realizada por uma secretaria executiva da qual a Casan e a prefeitura fazem parte.

As mudanças na gestão ambiental que a Casan havia realizado até 2003, aparentemente, não funcionaram como vantagem competitiva frente aos processos de municipalização. A preocupação da Casan com o meio ambiente não foi um fator decisivo para que algumas prefeituras optassem em manter o contrato de concessão. Os entrevistados relatam:

“A preocupação ambiental é um diferencial, tecnicamente é muito importante... não é uma vantagem competitiva pois a municipalização é uma questão totalmente política.” (Entrevistado C)

“O que faz a prefeitura definir se vai manter ou não a concessão é saber se a Casan vai fazer investimentos lá, ah claro e das negociações políticas.” (Entrevistado E).

Com os relatos, é possível perceber, que apesar de ter realizado alterações que

demonstram maior preocupação da empresa com o meio ambiente, isso não se refletiu aparentemente numa vantagem competitiva, por ter como aspectos decisivos os interesses locais, de cunho eminentemente econômico e político.

- **Conteúdo**

A análise do conteúdo foi realizada a partir do exame das categorias **repertório, perfil institucional e principais obras**.

Quadro 17: Conteúdo do 3º Período

Conteúdo	Repertório	# Principais objetivos: Melhorar as condições de vida e da cidadania da população catarinense, levar água de qualidade para o consumo e investir em projetos de saneamento básico com reflexos diretos para a melhoria da qualidade de água de forma responsável em termos ambientais; # Missão fundamentada em 4 bases: Desenvolvimento Econômico e Social, Preservação Ambiental, Saúde Pública e Função Social; #Relatório de 2001 - seção sobre meio ambiente, Relatório 2005 - pela primeira vez capítulo inteiro dedicado ao meio ambiente; # Declaração de que o respeito ao meio ambiente está entre as diretrizes estratégicas da empresa; Mudança da logo da empresa para inclusão da cor verde representando o meio ambiente (2003); #Termos em destaque: resultado, eficiência, qualidade de vida, estrutura, serviços, gestão, educação ambiental, preservação ambiental, recursos hídricos, meio ambiente, saúde e compromisso
	Perfil Institucional	# Programa Controle de Qualidade Operacional (PCQO); Operação Verão que manteve os sistemas monitorados por 24 h todos os dias; Programas de Saúde e Segurança no trabalho; Programa SOS Nascentes; Projeto de educação ambiental; Projeto monografia com temas água e esgoto; Prêmio Casan de Ecologia; Concurso de Fotografia; Projeto Baleia Franca; Projeto de recuperação da Mata ciliar no município de Vidal Ramos; Plano de uso do solo; Plano de Recursos Hídricos; PROSANEAR; Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), Tarifa Social e Tarifa Especial para Pequeno Comércio
	Principais Obras	#Conclusão da Barragem do Rio São Bento; Adutora Picadão-Mãe Luzia (Criciúma); Adutora de Pilões; # SAA:São Francisco do Sul (Vega-Usinor); Itaiópolis (Moema), Laguna, Meleiro, Morro da Fumaça, Siderópolis #SES: Florianópolis (Esgoto Insular), Chapecó, Bombinhas, Lages, Águas Mornas (Ressurreição), Navegantes (Prosanear), Fpolis (Lagoa da Conceição), Nova Veneza e Dionísio Cerqueira # Construção do Centro Integrado de Operação e Manutenção (CIOM), Reforma do prédio da Matriz da empresa em Florianópolis

Fonte: Elaboração da autora.

No repertório, os principais objetivos perseguidos pela empresa mantiveram-se, como no primeiro e segundo período, sendo a busca pela melhoria da qualidade e condições de vida dos catarinenses. Nesse período, porém, foi integrada aos objetivos a melhoria da qualidade da água de forma responsável em termos ambientais. Formalizada em seus relatórios, a Casan inseriu a preservação do meio ambiente em seu planejamento.

Nesse sentido, nos relatórios anuais de 2001, 2002 e 2003, a Casan dedicou uma seção para informar que a preservação ambiental é uma das quatro bases fundamentais nas quais se apóia a missão da empresa e por isso passou a considerar a preservação do meio ambiente nas principais diretrizes estratégicas, adotando um novo enfoque de gestão. Não foi formalizado, porém, como e por meio de quais ações a empresa pretendia considerar o meio ambiente nas diretrizes estratégicas.

Para adotar uma nova postura institucional, influenciada pela noção de

desenvolvimento sustentável, a Casan reformulou o seu logotipo e incorporou a cor verde no mesmo, para simbolizar seu compromisso e respeito ao meio ambiente. Isso ocorreu no ano de 2003, quando uma nova diretoria iniciou a gestão da empresa.

Figura 3: Mudança de logomarca da Casan



Fonte: Casan

A reformulação da postura da empresa frente às questões do meio ambiente foram justificadas por alguns entrevistados como sendo o estilo de gestão do então presidente Walmor de Luca:

Eu acho que tem uma preocupação da Casan com relação a isso, mas tudo a partir dessa gestão. A começar que ele já mudou toda a logomarca da empresa se preocupando em instituir o verde como a marca da Casan por causa da preocupação ambiental. Eu não percebia essa questão de meio ambiente antes, até porque a preocupação com o meio ambiente é bem recente. E essa gestão chegou e incorporou isso pra todo mundo perceber, essa atitude se deve especialmente ao presidente que definiu, determinou e a empresa incorporou. (Entrevistado B)

...eu diria que especialmente do presidente, era uma vontade dele, era preciso tocar a área ambiental e mostrar para a empresa e para a sociedade (Entrevistado A).

Outros entrevistados justificam a nova postura ambiental da Casan em ser ambientalmente responsável, em função do contexto, no qual a legislação e a pressão da sociedade obrigam a empresa a realizar mudanças e a se adequar:

Nos últimos dez anos a empresa passou a focar mais nisso, a exigência é grande. Houve a necessidade da empresa caminhar nesse sentido, pois há a exigência da sociedade e nós somos muito cobrados, inclusive pela

legislação. Acho que o que essa gestão fez foi estruturar melhor a área ambiental (Entrevistado C).

De uns dez anos pra cá a questão ambiental passou a ser a condição principal pra execução das obras, antes ela era só mais uma exigência, hoje ela vem em primeiro lugar. Sem a licença não começa a obra e se começar errada está sujeita a multas. A lei ambiental deixou clara a responsabilidade dos gestores. E, além disso, foi preciso reestruturar a empresa para conseguir financiamentos (Entrevistado D).

...teve um órgão financiador que queria muito financiar a Casan, mas queria saber qual era o retorno ambiental, qual era a dimensão do retorno disso para o ambiente, qual a importância que a Casan dava para o meio ambiente (Entrevistado C).

Com os relatos, é possível perceber que a justificativa para a nova postura de gestão ambiental que a Casan estava adotando foi percebida de diferentes maneiras entre os entrevistados. Há por parte dos funcionários diferentes opiniões quanto ao motivo gerador das mudanças na gestão ambiental, enquanto alguns atribuem ao perfil do novo líder, outros atribuem à necessidade de responder à legislação e às pressões da sociedade bem como para conseguir financiamentos.

A partir dos relatos conlui-se que a nova postura institucional de colocar o meio ambiente como um aspecto essencial para a organização foi uma combinação de motivos entre a necessidade de atender a exigências externas e os valores do novo presidente. Ou seja, as influências para a mudança institucional deram-se a partir do ambiente interno, pelo ajuste ao novo presidente, e pelo ambiente externo, pelas pressões exercidas pela sociedade, pela legislação e pelos financiadores.

Cabe ressaltar que a nova postura de gestão ambiental adotada pela Casan se refletiu em uma vantagem competitiva para a obtenção de financiamentos. A vantagem conseguida com os financiamentos influencia indiretamente a vantagem da empresa frente aos municípios. Não foi comentado pelos entrevistados, mas a partir dos relatos deles é possível apreender que, sendo um dos fatores decisivos a aplicação dos recursos da Casan no município, a vantagem competitiva frente aos financiamentos também se traduz como uma vantagem competitiva frente aos municípios.

Isso porque a Casan, conseguindo mais recursos através de financiamentos, consegue aplicá-los em mais municípios e com isso evitar, ou pelo menos adiar, o fim dos contratos de concessão. Desse modo, a empresa consegue manter sua saúde financeira, um dos pré-requisitos para a obtenção de financiamentos, e comprovar sua capacidade de pagamento

frente aos órgãos financiadores.

A nova postura institucional revelou-se também em 2005, no relatório anual de atividades. Ele apresentou pela primeira vez um capítulo inteiro dedicado ao meio ambiente para relatar as principais ações ambientais desenvolvidas e reforçar a preservação do meio ambiente como uma das diretrizes estratégicas da empresa. Entretanto, de modo semelhante aos relatórios anteriores, não há menção de que maneira a empresa instituiu o meio ambiente como uma diretriz estratégica. Não menciona o uso de algum Sistema de Gestão Ambiental, de indicadores para acompanhar seus avanços ambientais e de metas ambientais futuras e nem de metas alcançadas. Neste capítulo são apenas relatadas as atividades, os projetos e os programas voltados ao meio ambiente.

Ao mesmo tempo em que os termos em evidência nos períodos anteriores traziam idéias como expansão, crescimento, melhorias, projetos e obras, nos relatórios do terceiro período, os termos em destaque foram expressões que reforçaram as metas de expansão e crescimento da empresa, porém com elementos novos como gestão, educação ambiental, preservação ambiental, recursos hídricos, meio ambiente e compromisso.

Diante desse novo paradigma organizacional, no qual a Casan pretendia dar mais destaque às questões ambientais, o perfil institucional da empresa passou por modificações e foram inseridas, em suas atividades, alguns programas e projetos de matéria ambiental. Dentre eles, destacam-se: Programa SOS Nascentes; Projeto de educação ambiental; Projeto monografia com temas água e esgoto; Prêmio Casan de Ecologia; Projeto Baleia Franca; Projeto de recuperação da Mata ciliar no município de Vidal Ramos; Plano de uso do solo e Plano de Recursos Hídricos.

Além de programas e projetos ambientais, a Casan desenvolveu o Programa Controle de Qualidade Operacional (PCQO); a Operação Verão que manteve os sistemas monitorados por 24h todos os dias; Programas de Saúde e Segurança no trabalho; PROSANEAR; Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), Tarifa Social e Tarifa Especial para Pequeno Comércio.

As obras, neste terceiro período, foram realizadas em diversas localidades do estado, tanto para a construção de sistemas de abastecimento de água quanto para os sistemas de esgotamento sanitário.

As principais obras foram a construção da Adutora de Pilões, que beneficiou a população dos municípios de Florianópolis, São José, Biguaçu, Palhoça e Santo Amaro da Imperatriz e a construção da Adutora Picadão-Mãe Luzia em Criciúma, em 2004; em 2005, a conclusão da Barragem do Rio São Bento. Para modernizar a estrutura, a Casan, realizou

obras de melhoria no prédio da matriz em Florianópolis e construiu, no bairro Estreito, o Centro Integrado de Operação e Manutenção (CIOM), onde alocou as áreas operacionais e técnicas da empresa.

- **Processo**

O processo foi analisado a partir das categorias **Investimentos, Alterações Estruturais e Diretrizes de ação.**

Quadro 18: Processo do 3º Período

Processo	Investimentos	# Fontes de financiamentos:BIRD, KFW, CEF, Banco de Cooperação Internacional do Japão (JBIC), FGTS -Pró- Saneamento, PRODETUR - SUL; # Aplicação: obras de água e esgoto, desenvolvimento institucional, máquinas e equipamentos, melhorias e ampliação dos sistemas, projetos e consultorias, cursos e eventos para os técnicos da área ambiental #Investimentos: 2001 = R\$ 66,8 milhões; 2002 = R\$ 81,2 milhões; 2003= R\$ 34,1 milhões; 2004 = R\$ 33,6 milhões e 2005= R\$ 143 milhões
	Alterações Estruturais	# Criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA) vinculada à Diretoria da Presidência - Mar.2001; Alteração do nome de Assessoria de Meio Ambiente (AMA) para Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) -Maio 2001; Transformação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente(GMA) em Gerência de Recursos Hídricos e Licenciamento Ambiental (GMA) -Mar. 2001; Criação das Coordenadorias Regionais de Qualidade Ambiental em agosto de 2001; Extinção da Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) e da Gerência de Recursos Hídricos e Licenciamento Ambiental (GMA); Criação da Consultoria de Gestão Ambiental (CGA) - Abril 2002.
	Diretrizes de Ação	# Pró-Comitês do Rio Mampituba e do Rio Iguaçu; Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH); Câmara Técnica de Gestão de Recursos Hídricos; Transfronteiriços do CNRH (CTGRHT); Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH); Comissão Executiva da Região Hidrográfica do Atlântico Sul; Ministério das Cidades Frente Nacional pelo Saneamento Ambiental; Câmara Técnica de Recursos Hídricos e Meio Ambiente da Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais (Aesbe); Câmara Técnica de Gerenciamento Costeiro; Câmara Técnica do Plano Estadual de Recursos Hídricos; Procuradoria Estadual da Justiça – Centro de Apoio Operacional do Meio Ambiente; Conselho Estadual do Meio Ambiente (Consema); Associação Nacional dos Serviços Municipais de Água e Esgoto (Assemae); Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental do Estado de Santa Catarina; Conselho Consultivo da Estação Ecológica Carijós; Comissão Organizadora Estadual da Conferência Infanto-Juvenil de Meio Ambiente; Comissão de Elaboração do Projeto Chico Mendes;

Fonte: Elaboração da autora.

Na categoria Investimentos, observa-se que no ano de 2001 a empresa investiu R\$ 66,8 milhões, em 2002 o investimento foi de R\$ 81,2 milhões, em 2003 de R\$ 34,1 milhões, em 2004 de R\$ 33,6 e em 2005 de R\$ 143 milhões.

Diante desses números, percebe-se que a empresa aplicou grandes volumes monetários ao longo dos anos. A aplicação se deu em obras de água e esgoto, desenvolvimento institucional, máquinas, equipamentos e melhorias nos sistemas e nas estações, contando com financiamentos oriundos de BIRD, KFW, CEF e FGTS.

Fora, ainda, obtidos recursos junto a outros órgãos. Por intermédio do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Sul do Brasil (PRODETUR – SUL), mantido pelo Governo Federal, por meio do Ministério do Esporte e Turismo e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Casan recebeu R\$ 74 milhões para investir em sistemas de

esgotamento sanitário.

A maior aplicação de capital, porém, veio da assinatura em 2003, do projeto entre a Casan e o Banco de Cooperação Internacional do Japão (JBIC) que fez um aporte de capital, para a 1º etapa, da ordem de US\$ 210 milhões para ser investido até 2008 em ações de recuperação e conservação ambiental no Estado. Cabe ressaltar que, neste período, a empresa destinou parte de seu orçamento para a realização de cursos e eventos para os técnicos da área ambiental.

Na categoria das alterações estruturais observou-se que a busca por uma nova postura institucional de consolidação do respeito ao meio ambiente se refletiu em modificações na estrutura organizacional e consequentemente no organograma.

As principais ações a este respeito demonstram que a empresa buscou realizar adaptações que pudessem garantir o melhor arranjo formal para a nova imagem institucional que ela estava construindo, por isso, tantas alterações ocorridas em um breve espaço de tempo. Foram elas, em ordem cronológica:

- **Março de 2001**

- 1) Criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA) vinculada à Diretoria da Presidência;
- 2) Transformação da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA) em Gerência de Recursos Hídricos e Licenciamento Ambiental (GMA);

- **Maio de 2001**

- 3) Alteração do nome de Assessoria de Meio Ambiente (AMA) para Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) ;

- **Agosto de 2001**

- 4) Criação das Coordenadorias Regionais de Qualidade Ambiental;

- **Abril de 2002**

- 5) Extinção da Gerência de Recursos Hídricos e Licenciamento Ambiental (GMA);
- 6) Extinção da Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA);
- 7) Extinção das Coordenadorias Regionais de Qualidade Ambiental;
- 8) Criação da Consultoria de Gestão Ambiental (CGA).

A primeira alteração que a empresa promoveu foi criar em março de 2001, na gestão do presidente José Carlos Vieira, a Assessoria de Meio Ambiente (AMA) subordinada à

Diretoria da Presidência. Essa Assessoria tinha por objetivo subsidiar a Presidência com informações sobre ações ambientais que estavam sendo executadas e representar a empresa nos eventos ambientais, câmaras, comitês e conselhos.

Sua criação se deu para gerenciar os assuntos relativos ao meio ambiente, uma vez que as atividades relativas ao uso dos recursos hídricos e os licenciamentos ambientais eram de competência da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA).

Para deixar clara quais eram as competências relativas a cada área, a presidência resolveu alterar o nome da Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA) para Gerência de Recursos Hídricos e Licenciamento Ambiental (GMA).

Com isso, a presidência determinou que a Assessoria de Meio Ambiente (AMA) era a responsável pelas ações ambientais que envolvessem o desenvolvimento de projetos e programas, a participação em comitês e câmaras técnicas e seria a representante legal da empresa quanto aos assuntos ambientais.

Assim, à Gerência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente (GMA) coube tratar da gestão dos recursos hídricos e da obtenção dos licenciamentos ambientais. Sua atuação ficou mais restrita às atividades técnicas enquanto à Assessoria de Meio Ambiente (AMA) couberam as atividades administrativas relativas ao meio ambiente.

Importante ressaltar que a criação da Assessoria de Meio Ambiente foi uma decisão da alta administração da empresa, sem qualquer participação dos técnicos da Gerência de Meio Ambiente (GMA), conforme relata o entrevistado H:

nós não tivemos qualquer participação na criação dessa assessoria, nós nem tomávamos muito conhecimento das atividades da AMA, nossas atividades não mudaram, só o nome mesmo (Entrevistado H).

Corrobora o entrevistado A, ao relatar:

Mas essa Assessoria, ela foi criada no viés de dividir a área ambiental da empresa. Em nossa opinião, hoje, um viés equivocado porque existia a Gerência de Meio Ambiente. (Entrevistado A).

Passados dois meses da criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA), a empresa decidiu ampliar as atividades executadas por essa assessoria para atuar na conscientização, preservação e recuperação do meio ambiente. A atuação da AMA suplantou as ações ambientais e passou a ser a busca pelos melhores resultados nas atividades que envolvessem o meio ambiente por todo o estado. Nesse sentido, a empresa julgou que o nome dessa

assessoria deveria ser adaptado à sua nova função e, então, em maio de 2001 alterou a nomenclatura da Assessoria de Meio Ambiente (AMA) para Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA).

Não sei porquê mudaram o nome, porque nós da GMA não tivemos nenhuma ingerência, nenhuma participação na criação desta Assessoria nem na mudança que ocorreu. (Entrevistado A).

Para subsidiar a Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) com informações pertinentes às ações que estavam sendo desenvolvidas no âmbito da gestão ambiental nas regiões do estado, foram criadas, em agosto de 2001, dez Coordenadorias Regionais de Qualidade Ambiental. Essas coordenadorias eram subordinadas à Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) e tinham como atribuição ajudar na definição das estratégias a serem adotadas para o controle e preservação e recuperação do meio ambiente.

Com o objetivo de coletar informações e dados sobre as atividades inerentes ao cenário ambiental as coordenadorias eram as representantes regionais da Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) em eventos relacionados ao meio ambiente e junto às entidades públicas e/ou privadas.

A gestão ambiental da Casan funcionou assim até que, em abril de 2002, houve a mudança no corpo diretivo da empresa e a nova diretoria resolveu alterar a configuração das áreas responsáveis pelo meio ambiente na empresa. Conforme relataram alguns entrevistados, quando ocorrem mudanças no corpo diretivo da empresa, há alterações na estrutura organizacional, seja criando, modificando ou extinguindo áreas, cargos e competências.

A diretoria executiva, sob a gestão do então presidente Josué Dagoberto Ferreira, resolveu extinguir a Gerência de Recursos Hídricos e Licenciamento Ambiental (GMA), a Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) e as Coordenadorias Regionais de Qualidade Ambiental. Extintas a GMA, a AQA e as Coordenadorias, foi criada a Consultoria de Gestão Ambiental (CGA).

Essa Consultoria de Gestão Ambiental (CGA) originou-se da fusão entre a Assessoria de Qualidade Ambiental (AQA) e a Gerência de Recursos Hídricos e Licenciamento Ambiental (GMA). Assim, todas as atividades ambientais da empresa, tanto as técnicas quanto as administrativas, ficaram concentradas em uma só área, que, sediada na matriz em Florianópolis, atuava em todas as regiões do estado.

Percebe-se, com as alterações na estrutura organizacional da Casan, que as áreas responsáveis por atividades ligadas ao meio ambiente estavam pulverizadas pela empresa e

não atuavam conjuntamente. Com a extinção da assessoria e a criação da CGA, estas atividades ficaram novamente concentradas em uma só área. Porém, em contraposição ao segundo período no qual se observou que as ações ambientais ficaram restritas a GMA, nesse terceiro período a CGA possuía um escopo de atuação mais amplo, incluindo todas as regionais e com o diálogo e ação conjunta com outras áreas da empresa.

As diretrizes de ação da Casan, no terceiro período, foram intensas, apesar das numerosas alterações pelas quais a área ambiental passou. Por meio da Assessoria e Coordenadorias e, posteriormente, através da Consultoria, a empresa esteve presente em eventos ligados ao meio ambiente, participou de comitês e câmaras técnicas sobre assuntos ambientais, atuou na elaboração de termos de referência, minutas de leis e documentos sobre a preservação e uso responsável dos recursos ambientais. São eles:

Pró-Comitês do Rio Mampituba e do Rio Iguaçu; Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH); Câmara Técnica de Gestão de Recursos Hídricos Transfronteiriços do CNRH (CTGRHT); Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH); Comissão Executiva da Região Hidrográfica do Atlântico Sul; Ministério das Cidades - Frente Nacional pelo Saneamento Ambiental; Câmara Técnica de Recursos Hídricos e Meio Ambiente da Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais (Aesbe); Câmara Técnica de Gerenciamento Costeiro; Câmara Técnica do Plano Estadual de Recursos Hídricos; Procuradoria Estadual da Justiça – Centro de Apoio Operacional do Meio Ambiente; Conselho Estadual do Meio Ambiente (Consema); Associação Nacional dos Serviços Municipais de Água e Esgoto (Assemae); Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental do Estado de Santa Catarina; Conselho Consultivo da Estação Ecológica Carijós; Comissão Organizadora Estadual da Conferência Infanto-Juvenil de Meio Ambiente; Comissão de Elaboração do Projeto Chico Mendes; Elaboração do Termo de Referência, em conjunto com a Fundação Municipal de Meio Ambiente de Florianópolis (Floram), sobre o diagnóstico sociocultural e econômico-ambiental para o Plano de uso do solo e o Plano de recursos hídricos da Bacia Hidrográfica da Lagoa da Conceição; Elaboração de documento em conjunto com o Ministério Público Estadual – Centro de Apoio Operacional do Meio Ambiente sobre controle da utilização de recursos hídricos subterrâneos no estado de Santa Catarina; Reformulação do Termo de Referência para contratação do EIA-Rima para implantação de emissário submarino dos sistemas de esgotamento sanitário da Lagoa da Conceição, do distrito de Ingleses, em Florianópolis, e do município de Bombinhas; Elaboração de minutas de leis sobre Recursos Hídricos e Meio Ambiente com a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável (SDS) e a Fatma.

4.2.3.2 O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria

No terceiro período, com a análise das categorias das dimensões contexto (interno e externo), conteúdo e processo, foi possível perceber que a empresa procurou adotar uma nova postura institucional ao realizar mudanças na estrutura organizacional e ao executar ações ligadas ao meio ambiente.

O contexto interno foi marcado por algumas alterações na diretoria executiva da empresa, com a presença de três presidentes ao longo dos cinco anos do período e também pela manutenção do controle acionário com o Governo do Estado de Santa Catarina, Codesc e Celesc.

As alterações nos indicadores de desempenho evidenciaram o momento turbulento vivido pela empresa com o fim do prazo de concessões e a consequente saída de alguns municípios que não renovaram o contrato. A aquisição de tecnologia levou em consideração a preservação ambiental ao optar por produtos químicos menos degradantes e por modernização das estações de tratamento.

No contexto externo, os dispositivos legais e um evento importante contribuíram para a regulamentação do setor de saneamento e para a preservação ambiental. Destaca-se na legislação o Decreto nº 5.445 no qual o Governo Federal em 2005 aderiu ao Protocolo de Kyoto, a Política Estadual de Saneamento de Santa Catarina, formalizada através da Lei 13.517/2005 e a tramitação do Projeto de Lei 5296 que pretendia regulamentar o setor através de diretrizes para os serviços públicos de saneamento básico e para a Política Nacional de Saneamento Básico (PNS). A Cúpula Global Rio+10, acontecida em Johannesburgo na África do Sul em 2002, reavaliou o cumprimento dos compromissos elencados na Agenda 21.

A conjuntura do período mostrou dificuldades a serem enfrentadas pela Casan por conta do vencimento dos contratos de concessão assinados pelos municípios na época do Planasa. Alguns deles não renovaram a concessão, e então, para lidar com as singularidades apresentadas por esta situação, a Casan desenvolveu o modelo de gestão compartilhada no qual os municípios compartilham obrigações e direitos com as concessionárias dos serviços de saneamento.

Na conjuntura, foi possível perceber que a nova postura institucional de gestão ambiental adotada pela Casan não se refletiu diretamente em vantagem competitiva em relação às municipalizações, por não ser um fator decisivo na renovação do contrato de concessão. Indiretamente, porém, por ser um diferencial no momento de obtenção de financiamentos, mostrou-se como uma vantagem para manter os contratos de concessão.

A análise do conteúdo, a partir do discurso apresentado nos relatórios, mostrou que a preservação ambiental se tornou um dos pilares da missão da empresa. A melhoria da qualidade da água de forma responsável em termos ambientais começou a fazer parte dos objetivos perseguidos pela empresa e o meio ambiente passou a ter mais influência nas diretrizes estratégicas da organização. Estas afirmações, entretanto, relatadas como discurso formal da empresa, não vieram acompanhadas de informações mais detalhadas que esclarecessem como a organização estava colocando o meio ambiente como aspecto primordial em suas atividades, nem de metas ambientais e nem de indicadores que pudessem confirmar que a Casan estava de fato, promovendo uma evolução na gestão ambiental.

A Casan mudou sua comunicação visual, inserindo a cor verde em sua logomarca, simbolizando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Nos relatórios de 2001, 2002 e 2003 dedicou uma seção e no relatório de 2005 um capítulo inteiro para relatar as principais ações ambientais desenvolvidas. Os programas, projetos e obras importantes, além do investimento em cursos para os técnicos da área ambiental mostraram que a empresa buscava ter uma atitude ambientalmente mais responsável.

Na análise do processo, foi possível investigar como a empresa realizou mudanças em busca da nova postura institucional projetada. As alterações no organograma e nas nomenclaturas das áreas refletiram, na estrutura organizacional, o discurso formalizado nos relatórios que demonstravam a Casan como uma organização preocupada com a preservação dos recursos naturais e que tem o meio ambiente como uma diretriz estratégica.

Quadro 19: Classificação do 3º Período

3º Período – 2001 a 2005 – Amadurecimento e Adaptações			
Evento de transição: Criação da Assessoria de Meio Ambiente (AMA)	Aspectos Relevantes	Análise do Período	Classificação Teórica
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de Lei 5296/2005; • Cúpula Global Rio+10 ; • Término dos prazos dos contratos de concessão dos municípios; • Inclusão do verde na logomarca da empresa; • Programas e projetos ambientais. 	<p>O período caracterizou-se pela nova postura institucional da empresa na sua relação com o meio ambiente.</p> <p>Formalização da gestão ambiental na estrutura organizacional.</p> <p>Ações proativas por meio de projetos e programas e cumprimento da legislação.</p>	<p>Prevenção da Poluição Barbieri (2007)</p>	<p>Integração interna Jabbour e Santos (2006)</p>
			Compromisso Donaire (1995)

Fonte: Elaboração da autora.

As mudanças na gestão ambiental da Casan nesse terceiro período foram mais bem

observadas nas categorias Repertório da dimensão conteúdo e nas categorias Alterações Estruturais e Diretrizes de Ação da dimensão processo.

A análise da categoria Repertório mostrou que a empresa inseriu em seus objetivos principais a busca de melhorias de forma responsável em termos ambientais; explicou que sua missão é apoiada em quatro bases fundamentais e que uma delas é a preservação ambiental, sob a forma do desenvolvimento sustentável, verificado principalmente em ações de preservação e recuperação do meio ambiente. Dedicou em seus relatórios anuais espaços exclusivos para relatar ações ambientais, dando destaque a termos como gestão, educação ambiental, preservação ambiental, recursos hídricos, meio ambiente e compromisso e, ainda, mudou a logomarca da empresa para a inserção da cor verde que representa o meio ambiente.

Com base em tais informações, é possível perceber que a empresa formalizou a nova postura institucional que decidiu adotar na sua relação com o meio ambiente e inseriu o respeito e a preservação ambiental como uma das suas diretrizes estratégicas. As principais motivações originaram-se a partir do ambiente interno (novo presidente) e do ambiente externo (sociedade, legislação e financiamentos). Entretanto, a nova postura institucional foi formalizada apenas nos relatórios, na mudança de logomarca e nas alterações na estrutura organizacional. Não foi observada a adoção de algum Sistema de Gestão Ambiental, de metas ambientais a serem perseguidas e de indicadores de desempenho ambiental. Além disso, não ficou explícita como a empresa promoveu estas mudanças, não foram mencionadas mudanças em processos operacionais, apenas aquisição de tecnologias menos degradantes. Atitudes ambientais proativas foram observadas por meio dos programas e projetos ambientais e da participação em comitês e conselhos.

As alterações estruturais, atividades, programas e projetos de gestão ambiental desenvolvidos a partir da nova postura institucional permitiram que a empresa obtivesse vantagem competitiva direta com relação aos financiamentos e indiretamente frente aos municípios.

Como ocorreu no segundo período com a criação da GMA, as ações ambientais foram direcionadas para uma só área quando da criação da CGA. Esta, porém, em contraposição à GMA, possuía um rol de atribuições mais amplo de atividades técnicas e administrativas, com status de consultoria e estava diretamente subordinada à Diretoria da Presidência, o que facilitou a sua visibilidade e o seu campo de atuação.

A amplitude de atuação é confirmada com a análise da categoria Diretrizes de Ação que demonstra a atuação da Casan em câmaras, comitês e conselhos de recursos hídricos e meio ambiente e a participação junto a outros órgãos para a elaboração de documentos e de

minutas de leis de preservação ambiental.

Em face dessas constatações, no terceiro período de análise, a Casan atuou na **prevenção da poluição** em relação ao meio ambiente, conforme a abordagem descrita por Barbieri (2007).

Fundamenta esta abordagem o fato de a diretoria executiva da empresa estar periodicamente envolvida com as questões ambientais e definir o meio ambiente como uma das diretrizes estratégicas, ainda que um pouco restrita ao discurso formal dos relatórios. Outro elemento é a disseminação das atividades ambientais para outras áreas da empresa e, principalmente, pelas regiões do estado, como foi constatado com a criação da Assessoria (AMA e AQA), das Coordenadorias e, posteriormente, com a criação da CGA. A participação em conselhos e comitês expõe a preocupação da empresa em demonstrar que está envolvida com a proteção ao meio ambiente, que é um agente ativo nas discussões e que quer influenciar o rumo dos debates.

Analizada à luz da teoria das etapas evolutivas descritas por Jabbour e Santos (2006), o gerenciamento ambiental da Casan se enquadra na **integração interna**. Isso porque o meio ambiente na Casan começou a ser tratado, formalmente no discurso, como um fator estratégico, mas não chegava a ser o foco competitivo principal da empresa. Além disso, o gerenciamento ambiental era ainda bastante guiado pelas regulamentações e sem a participação do pessoal da área ambiental na tomada de decisão.

Os programas ambientais eram guiados pela estratégia da empresa, por exemplo, as políticas de recursos hídricos são essenciais para que a empresa obtenha a matéria-prima fundamental para os seus serviços, e não o contrário, quando a escolha das políticas ambientais direciona a estratégia de negócio.

Quanto às características na incorporação da variável ambiental, explicadas por Donaire (1995), a Casan estava, nesse terceiro período, na fase do **compromisso**. Segundo o modelo elaborado pelo autor, essa caracterização se dá pela empresa ter criado uma assessoria específica para conduzir as ações ambientais e por ter realizado mudanças que a conduziu para uma fase de mais comprometimento da organização com o meio ambiente.

4.2.4 4º Período – 2006 a 2009 – Avanços e Perspectivas

Evento de transição: Criação da Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA)

O quarto período de análise compreende os anos de 2006 a 2009. O evento de transição que dá início ao período é a criação da Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA). Esse evento permitiu à Casan avançar na adoção da nova postura institucional e pudesse projetar perspectivas futuras em relação à gestão ambiental.

4.2.4.1 Contexto; Processo; Conteúdo

- **Contexto**

Na análise do contexto foram examinadas as categorias **Acionistas e Corpo Diretivo;** **características de desempenho e tecnologia,** referentes ao contexto interno e as categorias **legislação; temática ambiental e conjuntura,** referentes ao contexto externo.

Quadro 20: Contexto Interno do 4º Período

Contexto Interno	Acionistas e Corpo Diretivo	# Presidentes: 01/01/2003 - 31/12/2010 - Walmor Paulo de Luca # Principais Acionistas: Governo de Santa Catarina; SC Parcerias S. A (a partir de 2007); CELESC e CODESC
	Características de Desempenho	# 2006 = 665.030 ligações de água e 37.065 ligações de esgoto; 2007 = 633.596 ligações de água e 41.621 ligações de esgoto; 2008= 654.308 ligações de água e 43.470 ligações de esgoto; 2009= 665.564 ligações de água e 47.376 ligações de esgoto. # 94,8% de cobertura de água e 12,6% de cobertura de esgoto em 2006; 95,6% de cobertura de água e 13,3% de cobertura de esgoto em 2007; 96,5% de cobertura de água e 14,4% de cobertura de esgoto em 2008 e 98,8% de cobertura de água e 14,95% de cobertura de esgoto em 2009. # Funcionários em 2006 = 2.414, 2007= 2.362, 2008 = 2.300 e 2009 = 2.092
	Tecnologia	#Microcomputadores e notebooks, renovação de frota veicular, caminhões equipados com valetadeiras, servidores de dados, terminais WTS, equipamentos para call center, sistemas VOIP, processos diferenciados e tecnológicos para a multiplicação de poços profundos, bombas de captação e torres de resfriamento para águas subterrâneas,hidrômetros mais modernos, telemetria, estações de tratamento compactas, novos instrumentos de pesquisa para detectar vazamentos ocultos.

Fonte: Elaboração da autora.

A análise da categoria Acionistas e Corpo Diretivo permitiu observar que em oposição aos períodos anteriores, no quarto período não houve transição na presidência. O mesmo presidente, Walmor Paulo de Luca, esteve no comando durante os quatro anos compreendidos no tempo de análise. Ressalta-se que a gestão de Walmor Paulo de Luca iniciou-se no ano de 2003. Em 2006 por ocasião da reeleição do então Governador do Estado de Santa Catarina,

Luiz Henrique da Silveira, Walmor de Luca foi mantido como presidente da Casan cumprindo novo mandato até o ano de 2010.

Já no controle acionário, houve novamente modificações no ano de 2007 quando a SC Parcerias integralizou capital e passou a ter 15,03% das ações da Casan. Assim o controle acionário da companhia passou a ser: Governo de Santa Catarina - 63,74%; Celesc - 16,40%, SC Parcerias - 15,03% e Codesc - 4,83%. A SC Parcerias é o braço empreendedor do Governo de Santa Catarina. Foi criada em 2005 com o objetivo de “gerar investimentos no território do Estado, através de participações societárias, ou pela celebração de contratos, nos regimes de parcerias público-privadas ou de concessão de serviços públicos” (SC PARCERIAS, 2010).

Na categoria características de desempenho, percebe-se que apesar das perdas das concessões de alguns municípios ocorridas no período anterior e as que aconteceram no período atual, a empresa conseguiu alcançar melhores resultados operacionais, ainda que o índice de atendimento de esgoto continue baixo.

Quadro 21: Indicadores de desempenho do 4º Período

	2006	2007	2008	2009
Ligações água	665.030	633.596	654.308	665.564
Índice abast. Água (%)	94,8	95,6	96,5	98,8
Ligações esgoto	37.065	41.621	43.470	47.376
Índice atend. Esgoto (%)	12,6	13,3	14,4	14,9
Nº de funcionários	2.414	2.362	2.300	2.092

Fonte: Casan

Ao comparar os indicadores de desempenho do quarto período com os dos períodos anteriores, em especial os do terceiro período, é possível concluir que a Casan apesar das adversidades encontradas, conseguiu avançar no objetivo de atender às necessidades da população catarinense.

Na tecnologia, além da aquisição de computadores, veículos, equipamentos e instrumentos para promover melhorias nos sistemas e atividades, a empresa buscou introduzir processos diferenciados nas operações.

Um desses processos foi a perfuração de poços profundos para amenizar os efeitos da estiagem no Oeste Catarinense. Os poços perfurados utilizaram como fonte de abastecimento o Aquífero Guarani, maior reservatório de águas subterrâneas do Brasil. Por isso, foi necessário seguir a diretriz de proteção ambiental para a execução do serviço, uma vez que a

perfuração dos poços não poderiam interferir nas características do Aquífero nem explorá-lo além de sua capacidade.

Quadro 22: Contexto Externo do 4º Período

Contexto Externo	Legislação	# Resolução CONAMA nº 375/2006 - Define critérios e procedimentos, para o uso agrícola de lodos de esgoto gerados em estações de tratamento de esgoto sanitário e seus produtos derivados; Resolução CONAMA 377/2006 - Dispõe sobre o licenciamento ambiental simplificado de Sistemas de Esgotamento Sanitário; Resolução CONSEMA 001/2006 – aprova a listagem das atividades consideradas potencialmente causadoras de Degradiação Ambiental passíveis de licenciamento ambiental pela FATMA e a indicação do competente estudo ambiental para fins de licenciamento;; Lei 11.445/2007- estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; Resolução CONAMA 396/2008 – dispõe sobre a classificação e diretrizes ambientais para o enquadramento das águas subterrâneas;
	Temática Ambiental	# 4º Fórum Mundial da Água (México -2006) # Conferência Internacional sobre Biodiversidade - COP9 (Alemanha -2008) # Conferência Internacional Ethos 2008 tem-Mercado socialmente responsável: do desafio à realidade; #Conferência de Copenhague - COP15 (2009); #Criação do ICMBio em 2007.
	Conjuntura	#Perda da concessão dos municípios: Palhoça, Barra Velha, Schoerer, Guaramirim, Papanduva, Sombrio # Em 2006 houve intenso e qualificado debate sobre a reestruturação do setor saneamento no país; # Em 2007 Lei 11.445 que estabeleceu novas diretrizes nacionais para o saneamento básico; # 2008 foi escolhido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como o Ano Internacional do Saneamento

Fonte: Elaboração da autora.

No contexto externo a legislação surgida no período amparou algumas brechas deixadas por outros dispositivos legais. No Estado de Santa Catarina, a Resolução 001/2006 do Consema aprovou a listagem das atividades consideradas potencialmente causadoras de degradação ambiental que necessitam de prévio licenciamento ambiental a ser emitido pela Fatma, bem como da determinação de qual estudo é adequado para o posterior licenciamento. Esta resolução afetou diretamente a Casan uma vez que estavam previstas como atividades potencialmente causadoras de degradação ambiental a construção de barragens, a perfuração de poços profundos, transposição de bacias, captação, adução e/ou tratamento de água, sistema de coleta e tratamento de esgotos sanitários e emissários e/ou dutos de efluentes brutos.

O Conama, com a resolução 375/2006, definiu os critérios e procedimentos são necessários para a utilização agrícola dos lodos provenientes do tratamento do esgoto.

Através da resolução 377, também de 2006, o Conama dispôs sobre licenciamento ambiental simplificado para os sistemas de esgotamento sanitário e, com a resolução 396 de 2008 determinou a classificação e diretrizes ambientais para o enquadramento das águas subterrâneas.

Os debates sobre a reestruturação do setor de saneamento e o Projeto de Lei 5296/2005 resultaram, em 2007, na promulgação da Lei 11.445/2007, a Lei do Saneamento Básico, que estabeleceu as diretrizes nacionais para o saneamento e definiu um marco regulatório para o setor. Importante destacar alguns dispositivos trazidos pela Lei do

Saneamento Básico. Foi definido que os recursos hídricos não integram os serviços públicos de saneamento básico e que a utilização destes recursos está sujeita a outorga de direito de uso nos termos da Lei 9.433 de 8 de janeiro de 1997. Há a determinação que o titular dos serviços de saneamento básico é o responsável por formular a respectiva política de saneamento e que o licenciamento ambiental considerará etapas de eficiência para alcançar os padrões estabelecidos pela legislação ambiental. A Lei 11.445 e, especialmente, os dispositivos citados, afetaram diretamente a Casan, que precisou adequar-se às determinações.

Na temática ambiental, a Unesco promoveu, em 2006, no México, o 4º Fórum Mundial da Água, que enfocou a dimensão cultural da água para a gestão dos recursos hídricos.

A ONU promoveu diversas conferências anuais sobre mudanças climáticas:

- 2006 - COP 12, em Nairóbi, no Quênia, discutiu reduzir em 50% a emissão de gases poluentes;
- 2007 – COP 13, em Bali, na Indonésia, enfatizou a urgência de atendimento das metas de longo prazo de redução de poluentes;
- 2008 – COP 14, em Poznan, na Polônia, firmou o compromisso das partes de chegar a um acordo sobre a emissão de gases na COP 15;
- 2009 - COP 15, em Copenhague, na Dinamarca, os membros discutiram a redução da emissão de gases poluentes e definiram novas metas de redução para os países desenvolvidos e os em desenvolvimento.

No âmbito nacional, em 2007, foi criado o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente que tem como atribuição “realizar a gestão de 304 Unidades de Conservação (atualmente), propor a criação de novas áreas protegidas e apoiar aproximadamente 500 Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN), além de definir e aplicar estratégias para recuperar o estado de conservação das espécies ameaçadas por meio dos Centros Especializados de Pesquisa e Conservação” (ICMBio, 2010).

A conjuntura do período para a Casan foi novamente marcada pela perda da concessão de municípios importantes como Palhoça, Barra Velha, Schoereder, Guaramirim, Papanduva e Sombrio. Com isso, a empresa enfrentou dificuldades financeiras pela queda na arrecadação e faturamento, porém, com o modelo de Gestão Compartilhada, foi possível retomar a estabilidade. A retomada dos serviços de saneamento básico por parte dos municípios ocorre por diferentes motivos: o julgamento que a Casan não presta um serviço adequado, o interesse

em prestar diretamente o serviço de saneamento básico, questões políticas e outros mais.

Por outro lado, a conjuntura para o setor de saneamento foi bastante favorável, por conta da promulgação da Lei 11.445/2007 (Lei do Saneamento Básico), que reestruturou o setor e definiu diretrizes nacionais para a prestação dos serviços de saneamento básico. Para a Casan a promulgação da lei foi importante, pois definiu regras para a prestação de serviços, as condições de validade dos contratos de prestação de serviços e um plano mínimo para a prestação de serviços públicos de saneamento básico com metas de curto, médio e longo prazos, utilização de indicadores sanitários e ambientais com o apontamento das causas das deficiências detectadas, ações para emergências e contingências, avaliação sistemática da eficiência e eficácia das ações programadas, além de programas, projetos e ações necessárias para atingir os objetivos e as metas (BRASIL, 2007).

• Conteúdo

A análise do conteúdo foi realizada a partir do exame das categorias **repertório, perfil institucional e principais obras**.

Quadro 23: Conteúdo do 4º Período

Conteúdo	Repertório #Principal objetivo: cumprir a principal função social, que é levar saúde e qualidade de vida à população de Santa Catarina, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. #Dedicação da empresa para colocar-se em sintonia com os anseios da sociedade quanto à preservação do meio ambiente; valorização das ações relacionadas à preservação do meio ambiente e à responsabilidade social; desempenhar suas funções com base nos preceitos de responsabilidade socioambiental; cuidado com o meio ambiente está entre as prioridades das ações da Companhia; Realização de obras para a construção de soluções que beneficiem a sociedade, por meio da tomada de decisão participativa e da busca por justiça social; Compromisso de continuar crescendo de forma sustentável, contribuindo para que Santa Catarina e o Brasil alcancem, o mais rápido possível, os Objetivos do Milênio #Termos em destaque: compromisso, preservação ambiental, comunidades carentes, desenvolvimento sustentável, receita, investimentos, ações ambientais, tarifa social, mudança de postura, ampliação, resultado, fortalecimento, futuro.
Perfil Institucional	# Projeto Copa Casan de Minioceano; Projeto Sou do Bem Projeto Gestão do Meio Ambiente; Projeto Papalixo; Projeto teatral "Água: essência da vida"; Programa Comunitário de Saneamento; Programa de Recuperação de Receita; PROSANEAR, Tarifa social; Projeto de recuperação de mata ciliar para os mananciais no Estado; Campanha "Guerra ao Desperdício de Água"; Programas ambientais: SOS Nascentes do município de Caçador, Programa de Conservação Ambiental das Bacias Hidrográficas do Município de Xaxim, Consórcio Iberê, Fundo Municipal do Meio Ambiente de Criciúma; Novo modelo de gestão dos serviços públicos de água e esgoto; Seminário Gestão do meio Ambiente, Mídia e Mudanças Climáticas
Principais Obras	#SAA: Passo de Torres, Siderópolis, Corupá, Videira, Aberlardo Luz, Seara, Maravilha, José Boiteux, Piçarras, Itupranga, Araquari, Barra Velha, Itaiópolis, Agronômica, Rio do Sul, Taió, Indaial, Videira, Faxinal dos Guedes, Guabiruba, Chapecó, Concórdia, São José do Cedro, Dionísio Cerqueira, São Miguel do oeste, Armazém, Braço do Norte, Criciúma, Correia Pinto, Otacílio Costa, Florianópolis, São José e Porto Belo # SES: Chapecó, Fpolis (Costeira, Ingleses, Ribeirão, Santo Antônio, Canto do Lamin, Tapera, Cachoeira, Ponta das canas, Canto da Lagoa), São José (ampliação SES Kobrasol, Interceptor I3, ETE Potecas, Praia Comprida), Criciúma, Gravatal. #PAC: Caeira da Vila Operária, Serrinha e Maciço do Morro da Cruz (Fpolis) # Barragem do Rio do Salto (conclusão do licenciamento ambiental)

Fonte: Elaboração da autora.

A análise do conteúdo a partir da categoria repertório revelou que o objetivo principal

da empresa, formalizado nos relatórios anuais, foi além da busca pela melhoria das condições de vida dos catarinenses e da qualidade da água de forma responsável em termos ambientais, para ser, o de cumprir a principal função social de levar saúde e qualidade de vida à população de Santa Catarina e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, nos relatórios anuais emitidos no decorrer do período a empresa manteve um capítulo dedicado ao meio ambiente e deu destaque a termos como: compromisso, preservação ambiental, comunidades carentes, desenvolvimento sustentável, investimentos, ações ambientais, tarifa social, mudança de postura, ampliação, resultado, fortalecimento e futuro.

No relatório anual de 2006, a Casan reafirmou seu compromisso de colaborar com o desenvolvimento sustentável e destacou que o aumento da consciência da população quanto à preservação ambiental exigiu esforços e dedicação da empresa para colocar-se em sintonia com os anseios da sociedade. Por isso, formalizou no relatório que, além de aperfeiçoar a gestão dos negócios, colocou o desenvolvimento sustentável no centro de suas metas. Com isso, a empresa passou a dar mais destaque às ações relacionadas à preservação do meio ambiente, tanto que criou a Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA) (CASAN, 2006).

Em 2007, a Casan destaca no relatório que o convívio sustentável com o meio ambiente tem importância fundamental no desafio de combater o desabastecimento de água e a falta de cobertura de esgotamento sanitário. Tendo a preservação ambiental como prioridade, a empresa buscou parcerias com instituições públicas, privadas e organizações não-governamentais para contribuir com o desenvolvimento sustentável (CASAN, 2007).

No relatório de 2008, a empresa destaca a importância do saneamento básico para o desenvolvimento sustentável. Sendo a Casan um agente promotor do desenvolvimento sustentável, a conservação do meio ambiente está entre os focos prioritários da empresa, não apenas por sua área de atuação, o saneamento, mas também pelos valores relacionados à sustentabilidade que norteiam as ações da Companhia (CASAN, 2008).

Em 2009, o relatório traz o compromisso de continuar crescendo de forma responsável, contribuindo para promover o desenvolvimento sustentável de Santa Catarina e do Brasil (CASAN, 2009).

Para fundamentar a dedicação quanto à preservação ambiental e os preceitos de responsabilidade socioambiental a empresa deu continuidade aos programas e projetos iniciados nos períodos anteriores e desenvolveu outros que envolveram as dimensões ambiental, social e cultural (CASAN, 2009).

Alguns dos programas e projetos desenvolvidos no quarto período foram: Projeto Copa Casan de Minioceano; Projeto Sou do Bem; Projeto Gestão do Meio Ambiente; Projeto Papalixo; Projeto teatral "Água; essência da vida"; Programa Comunitário de Saneamento; PROSANEAR, Tarifa social; Projeto de recuperação de mata ciliar para os mananciais no Estado; Campanha “Guerra ao Desperdício de Água”; Programas ambiental SOS Nascentes do município de Caçador; Programa de Conservação Ambiental das Bacias Hidrográficas do Município de Xaxim; Consórcio Iberê; Seminário Gestão do Meio Ambiente, Mídia e Mudanças Climáticas.

Além dos programas e projetos, a empresa dedicou-se a realizar obras de sistemas de água e esgoto por todo o estado. Destacam-se as obras da Caeira da Vila Operária, Serrinha e Maciço do Morro da Cruz. Localizadas em Florianópolis, essas obras foram realizadas através do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal que, através de um novo conceito de investimento, aplicou entre 2007 e outubro de 2010, R\$ 559,6 bilhões em infraestrutura para “estimular o aumento da produtividade e a diminuição das desigualdades regionais e sociais e permitir a aceleração do desenvolvimento sustentável no Brasil” (BRASIL, 2010).

Os relatórios mostraram que a Casan reafirmou o compromisso com o meio ambiente, a busca pelo desenvolvimento sustentável e a preservação ambiental como prioridade na formulação de seus objetivos. Entretanto, de maneira semelhante aos relatórios do terceiro período, não ficou claro de que maneira a empresa consolidou essa nova postura e se possui metas ambientais, indicadores de desempenho ambiental e Sistema de Gestão Ambiental. As mudanças relatadas pela empresa para afirmar a Casan como ambientalmente responsável foram a criação da Superintendência do Meio Ambiente (SMA), os programas e projetos ambientais e parcerias com instituições públicas, privadas e organizações não-governamentais.

• Processo

O processo foi analisado com suporte nas categorias **Investimentos, Alterações estruturais e Diretrizes de ação**.

Quadro 24: Processo do 4º Período

Processo	Investimentos	# Fontes de financiamentos: FGTS (principal linha de recursos federais para a área de saneamento); Recursos próprios; JBIC; Programa Pró-Agua Nacional;BNDES, Ministério das Cidades, Governo Federal através do PAC # Aplicação: implantação, ampliação e melhorias nos sistemas em especial os de esgoto; Barragem do Rio do Salto #Investimentos: 2006 = R\$ 52,10 milhões; 2007 = R\$ 57,74 milhões; 2008 = R\$ 82,26 milhões e 2009 = R\$ 119,64 milhões.
-----------------	----------------------	--

	Alterações Estruturais	# Transformação da Consultoria de Gestão Ambiental (CGA) em Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA) - julho /2006 # Mudança de Postura Institucional colocando o Desenvolvimento Sustentável no centro das metas da empresa
	Diretrizes de Ação	# Elaboração junto à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável - SDS/SC o cadastramento dos mananciais utilizados pela Companhia para abastecimento público, com a finalidade de obtenção de Outorga de Direito de Uso da Água; Elaboração de minutas e leis sobre recursos hídricos e meio ambiente, critérios técnicos, fichas cadastrais e procedimentos administrativos, para contribuir com a preservação ambiental; Coordenação das negociações para viabilização da implantação do SAA Binacional de Dionísio Cerqueira/Barracão (Brasil) e Bernardo de Irigoyen/ Dos Hermanas (argentina), representando o Governo do Estado; Participação junto à Agência Nacional de Águas (ANA) na elaboração do Atlas Sul - Diagnóstico dos Sistemas de Abastecimento de Água dos municípios atendidos pela Casan; Cadastramento dos mananciais utilizados pela Casan para abastecimento público com a finalidade de obtenção da Outorga do Direito de Uso de Água junto à Agência Nacional de Águas (ANA); Cadastramento da obra hidráulica da Barragem do Rio do Salto para obtenção do CERTOH - Certificado de Avaliação de Sustentabilidade de Obra hidráulica, na Agência Nacional de Águas (ANA); Cadastramento com aprovação do projeto de esgoto sanitário de Concórdia no programa de Despoluição de Bacia Hidrográfica da Agência Nacional de Águas - PRODES/ANA; Participação no projeto de educação sanitária e ambiental nas comunidades de Cristo Redentor II, Renascer/Ayrton Senna, Estaçãozinha/Vila Miguel e Rio Bonito, todas no municípios de Criciúma; Participação na elaboração da proposta do Plano de Gestão do Parque Municipal da Lagoa do Peri e no processo de recategorização do parque; Implantação e Acompanhamento do Projeto de Recuperação de Mata Ciliar, que abrange os municípios de Águas Mornas, Caçador e Consórcio Intermunicipal Iberê; Acompanhamento do monitoramento hidrometeorológico da Barragem de São Bento no município de Siderópolis, Lagoa do Peri e Estação de Tratamento de Esgoto Insular em Florianópolis e Rio Saí-Mirim, no município de Itapoá, através de Convênio com a EPAGRI/CIRAM; Acompanhamento do contrato, revisão dos trabalhos técnicos e análise dos EIA/RIMAs dos emissários submarinos para disposição do esgoto tratado dos municípios de Bombinhas, Distrito de Ingleses e Praia da Joaquina, em Florianópolis; Discussão em conjunto com o Ministério Público Estadual, Procuradoria Geral de Justiça e Centro de Apoio Operacional de Meio Ambiente sobre controle da utilização de Recursos Hídricos no Estado de Santa Catarina; Análise e proposição do Plano Estadual de Recursos Hídricos, integrando a comissão técnica de Outorga de Recursos Hídricos da Secretaria de desenvolvimento Econômico sustentável - SDS; Pedidos e acompanhamentos de processos para a obtenção de Licenças ambientais - LAP-LAI-LAO- junto aos órgãos ambientais para os Sistemas de Abastecimento de Água SAA e Sistemas de Esgotamento Sanitário - SES e Poços Profundos. #Conselho Nacional de Recursos Hídricos - CNRH; Câmara Técnica de Gestão de Recursos Hídricos Transfronteiriços - CTGRHT do CNRH; Conselho Estadual do Meio Ambiente - CONSEMA; Conselho estadual de Recursos Hídricos - CERH; Conselho Estadual de Saneamento; Conferências Municipais, Estaduais e Nacional das Cidades; Conselho Consultivo do Parque Municipal da Lagoa do Peri; Conselho Consultivo do Parque Estadual do Rio Vermelho; Conselho Consultivo da Estação Ecológica Carijós; Colegiado Coordenador do Fórum Nacional de Comitês de Bacias e Colegiado do Fórum Estadual de Comitês de Bacias; Participação em todos os Comitês de Bacias Hidrográficas Estaduais; Fórum Estadual de Mudanças Climáticas; Câmaras Técnicas de Educação, Saneamento e Jurídica - CONSEMA; Comissão do Plano Estadual de Recursos Hídricos do CERH; Comissão do Processo de Outorga - CTORH do CERH; Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental - CEIA/SC

Fonte: Elaboração da autora.

A categoria Investimentos apontou que as principais fontes de financiamento no período foram o FGTS, principal linha de recursos federais para a área de saneamento, o JBIC, o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), e o Governo Federal através do PAC e do Programa Pró-Agua Nacional, este desenvolvido pelos Ministério do Meio Ambiente e Ministério da Integração Nacional.

Os recursos provenientes dos órgãos financiadores foram aplicados na implantação, ampliação e melhoria dos sistemas de água e de esgoto e a obra da Barragem do Rio do Salto foi executada com recursos do Pró-Água Nacional. O volume de investimentos feitos pela empresa no período foi de R\$ 52,10 milhões, em 2006, R\$ 57,74 milhões, em 2007, R\$ 82,26 milhões, em 2008 e R\$ 119,64 milhões, em 2009.

Na categoria Alterações Estruturais foi observado o evento de transição que definiu o início do quarto período, a transformação da Consultoria de Gestão Ambiental (CGA) em Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA) em 2006.

Conforme o relatório anual de 2006 (CASAN, 2006) para enfrentar o desafio do desenvolvimento sustentável a Casan alterou sua estrutura organizacional e criou a SMA, uma superintendência da empresa que é fruto da evolução da Consultoria de Gestão Ambiental (CGA) e que reflete a preocupação da empresa com a preservação da natureza.

A Casan possuía, antes da transformação da CGA em SMA, quatro superintendências regionais, que, subordinadas às Diretorias Regionais respectivas, eram responsáveis pela administração das atividades das agências regionais vinculadas: Superintendência Regional Norte; Superintendência Regional Oeste; Superintendência Regional Metropolitana e Superintendência Regional Sul.

A quinta superintendência, a SMA, vinculada diretamente à presidência, foi criada para contribuir com o fortalecimento da política ambiental no estado de Santa Catarina e promover a conscientização interna da empresa quanto à necessidade de preservar os recursos ambientais (CASAN, 2006).

A mudança de CGA para SMA se deu pela união de interesses, conforme relata o entrevistado A:

a mudança ocorreu no sentido de reunir interesses, primeiro porque o nome era desconfortável e não aparecia para fora que a Casan tinha uma área orgânica de meio ambiente. Nós não víamos com bons olhos o nome Consultoria de Meio Ambiente, pois parecia que a Casan tinha um consultor contratado para a área ambiental e não um funcionário. Nas reuniões das câmaras, comitês e todas as outras, os participantes ficavam em dúvida se quem estava ali reapresentando a empresa era um funcionário de uma área orgânica da Casan ou se eu era um consultor contratado pela empresa para tratar da questão ambiental. Outro aspecto se deve ao fato de que a presidência queria mostrar principalmente internamente que a área ambiental estava prestigiada e tinha valor, tanto que ela é vinculada à Diretoria da presidência. Queria mostrar que a empresa efetivamente estava valorizando a questão ambiental (Entrevistado A).

O entrevistado C acrescenta:

O gerente de meio ambiente, que atualmente é o superintendente de meio ambiente tem uma relação muito próxima com a diretoria. Ele tem acesso irrestrito lá, principalmente com o presidente. Isso ajudou muito no avanço da gestão ambiental da Casan. Como ele tem força junto à diretoria e ao presidente ele conseguiu instituir mudanças e melhorias na área ambiental, inclusive a mudança de gerência para superintendência (Entrevistado C).

Com o relato dos entrevistados é possível perceber que a empresa estava realizando alterações para mudar a postura institucional quando o entrevistado A relata que a presidência

queria mostrar a importância e o prestígio da área ambiental. Há também nesta mudança de postura aspectos interpessoais, conforme relata o entrevistado C, que a boa relação entre o superintendente e o presidente tornou possível a maior atenção e credibilidade dada à área ambiental.

As principais atribuições da SMA são: definir com as demais unidades da empresa as estratégias de preservação do meio ambiente e dos recursos hídricos; representar a Casan em eventos relacionados ao meio ambiente para desenvolver e/ou promover as estratégias ambientais da empresa; fomentar estudos referentes à preservação dos recursos naturais; promover articulação com as outras áreas da empresa nas questões relativas ao controle e preservação do meio ambiente e recursos hídricos; buscar absorver novas tecnologias promove acordos de cooperação, através de convênios, contratos, intercâmbios ou outros instrumentos legais, com empresas ou entidades que atuam ou influem no setor; executar todos os processos de licenciamento ambiental e fiscalizar o cumprimento das orientações constantes no licenciamento das obras.

Para executar as atribuições que lhe cabem a SMA conta com duas divisões subordinadas que fazem parte de sua estrutura: a Divisão de Meio Ambiente (DIMAM), responsável principalmente pelos licenciamentos ambientais, por acompanhar Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e analisar Relatório de Impacto Ambiental (Rima) além de fomentar estudos referentes à preservação ambiental, e a Divisão de Recursos Hídricos (DIREH), responsável principalmente por acompanhar estudos e projetos de barragens, elaborar estudos hídricos, acompanhar Plano Diretor de Recursos Hídricos, manter cadastro dos mananciais e preparar processos de pedidos de outorga do uso de água.

A SMA é formada por uma equipe multidisciplinar que conta com Administrador, Engenheiros Sanitaristas e Ambientais, Engenheiro Químico, Geólogo, Biólogo e Técnicos em Saneamento. Há alguns integrantes da equipe que participaram da criação da GMA em 1995. Observou-se que a equipe é coesa e que tem interesse pelas questões ambientais que justificou a criação de uma área orgânica exclusiva para tratar das questões ambientais.

Além da mudança na estrutura que elevou a área ambiental ao status de superintendência, a Casan intensificou, no quarto período, através da SMA, a participação em câmaras, conselhos e demais ações ambientais, conforme pode ser verificado na categoria Diretrizes de ação. Destacam-se:

- Elaboração de minutas e leis sobre recursos hídricos e meio ambiente, critérios técnicos, fichas cadastrais e procedimentos administrativos, para contribuir com a preservação ambiental;

- Coordenação das negociações para viabilização da implantação do Sistema de Abastecimento de Água Binacional de Dionísio Cerqueira/Barracão (Brasil) e Bernardo de Irigoyen/ Dos Hermanas (argentina), representando o Governo do Estado;
- Participação no projeto de educação sanitária e ambiental nas comunidades de Cristo Redentor II, Renascer/Ayrton Senna, Estaçãozinha/Vila Miguel e Rio Bonito, todas no município de Criciúma;
- Participação na elaboração da proposta do Plano de Gestão do Parque Municipal da Lagoa do Peri e no processo de recategorização do parque;
- Implantação e Acompanhamento do Projeto de Recuperação de Mata Ciliar, que abrange os municípios de Águas Mornas, Caçador e Consórcio Intermunicipal Iberê;
- Acompanhamento do contrato, revisão dos trabalhos técnicos e análise dos EIA/Rima dos emissários submarinos para disposição do esgoto tratado dos municípios de Bombinhas, Distrito de Ingleses e Praia da Joaquina, em Florianópolis;
- Discussão em conjunto com o Ministério Público Estadual, Procuradoria Geral de Justiça e Centro de Apoio Operacional de Meio Ambiente sobre controle da utilização de Recursos Hídricos no Estado de Santa Catarina;
- Análise e proposição do Plano Estadual de Recursos Hídricos, integrando a comissão técnica de Outorga de Recursos Hídricos da Secretaria de desenvolvimento Econômico sustentável (SDS);
- Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH);
- Câmara Técnica de Gestão de Recursos Hídricos Transfonteiriços – (CTGRHT) do CNRH;
- Conselho Estadual do Meio Ambiente (Consema);
- Conselho Estadual de Recursos Hídricos (Cerh);
- Conselho Estadual de Saneamento;
- Conselho Consultivo do Parque Municipal da Lagoa do Peri;
- Conselho Consultivo do Parque Estadual do Rio Vermelho;
- Conselho Consultivo da Estação Ecológica Carijós;
- Colegiado Coordenador do Fórum Nacional de Comitês de Bacias e Colegiado do Fórum Estadual de Comitês de Bacias;
- Participação em todos os Comitês de Bacias Hidrográficas Estaduais;
- Fórum Estadual de Mudanças Climáticas;
- Câmaras Técnicas de Educação, Saneamento e Jurídica do Consema;

- Comissão do Plano Estadual de Recursos Hídricos do CERH;
- Comissão do Processo de Outorga - CTORH do CERH;
- Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental (CEIA/SC).

4.2.4.2 O que se destaca dentre as categorias de análise e a relação com a teoria

O quarto período foi um momento em que a Casan avançou na busca pela nova postura institucional, o que se verificou nas alterações estruturais e na ampliação da participação em eventos, câmaras e conselhos ligados ao meio ambiente.

Na análise do contexto interno, percebeu-se uma singularidade não observada nos períodos anteriores que se deve ao fato de o mesmo presidente ter estado à frente da empresa durante todo o tempo de análise. O controle acionário sofreu modificação com a entrada do acionista SCParcerias, que integralizou capital que corresponde a 15,03% das ações.

Os indicadores de desempenho mostraram que a Casan conseguiu avançar e melhorar os índices de abastecimento de água e atendimento de esgoto. Na tecnologia, foi possível observar o uso de diretrizes ambientais quando da perfuração de poços profundos para captação de água do Aquífero Guarani.

No contexto externo, enquanto a legislação, com a Lei 11.445, de 2007, traçou as diretrizes nacionais e a política para o saneamento básico com artigos que preencheram brechas deixadas por dispositivos anteriores, a conjuntura não foi favorável à Casan, que novamente precisou enfrentar a perda da concessão de municípios que não renovaram os contratos.

Na temática ambiental, ocorreram o 4º Fórum Mundial da Água no México, a COP 15, em Copenhague, e outros eventos que discutiram principalmente as consequências e as possíveis soluções para o fenômeno das mudanças climáticas.

Na análise do conteúdo, as obras realizadas, os projetos e programas desenvolvidos e as diversas expressões e frases que remetem ao desenvolvimento sustentável e à preservação ambiental encontradas nos relatórios anuais são evidências da busca da Casan para desempenhar suas funções com base nos preceitos da responsabilidade socioambiental e de cumprir a função de levar saúde e qualidade de vida à população de Santa Catarina. Porém, não foram observadas a utilização de indicadores de desempenho ambiental e a adoção de algum Sistema de Gestão Ambiental.

A dimensão processo demonstrou como a empresa executou as ações em busca da

mudança da postura institucional iniciada no período anterior e a principal alteração ocorreu com a transformação da Consultoria de Gestão Ambiental (CGA) em Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA). Além da alteração na estrutura organizacional, a Casan ampliou a participação em eventos, câmaras, conselhos e comitês. As ações, portanto, ficaram concentradas nas alterações na estrutura organizacional e no aumento da participação em conselhos, comitês e câmaras.

Quadro 25: Classificação do 4º Período

4º Período – 2006 a 2009 – Avanços e Perspectivas		
Evento de transição: Criação da Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA)		
Aspectos Relevantes	Análise do Período	Classificação Teórica
<ul style="list-style-type: none"> • Lei do Saneamento Básico (11.445/2007); • 4º Fórum Mundial da Água; • COP 15; • Novas perdas de concessões; • Mudança no controle acionário. 	<p>O período caracterizou-se pela nova postura institucional da empresa na sua relação com o meio ambiente.</p> <p>Formalização da gestão ambiental na estrutura organizacional.</p> <p>Algumas ações proativas e cumprimento da legislação.</p>	<p>Prevenção da Poluição + Estratégica Barbieri (2007)</p> <p>Integração externa* Jabbour e Santos (2006) *com ressalvas</p> <p>Compromisso «» Ação Donaire (1995)</p>

Fonte: Elaboração da autora.

As mudanças na gestão ambiental foram mais evidenciadas nas categorias Repertório e Perfil Institucional da dimensão conteúdo e Alterações Estruturais e Diretrizes de Ação da dimensão processo, pois, a partir delas, foi possível observar o quê mudou e como mudou.

Na categoria Repertório, termos e expressões contidas nos relatórios anuais, permitiram observar que o discurso, quanto ao papel da Casan na preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável, evoluiu. Nos relatórios do quarto período a empresa afirma que, além da preservação ambiental estar entre as diretrizes da empresa, agora o meio ambiente é o centro de todas as metas. Com essa afirmação, a empresa pretendia retirar a responsabilidade ambiental das áreas orgânicas que lidam com as atividades relacionadas ao meio ambiente e difundir a responsabilidade e a necessidade de preservação dos recursos naturais por toda a empresa. Não foi observado, porém, como a empresa realizou na prática o discurso formalizado nos relatórios.

No Perfil Institucional, as mudanças na gestão ambiental podem ser percebidas pela inserção de novos projetos e programas ambientais que a empresa desenvolveu e executou. O

foco institucional operacional observado nos primeiros períodos deu lugar a um perfil institucional mais social e ambiental, pelo menos quanto aos programas e projetos desenvolvidos que demonstraram a preocupação em crescer de maneira ambientalmente responsável.

Na categoria das Alterações Estruturais, a nova postura institucional de colocar o desenvolvimento sustentável no centro de todas as metas foi favorecida com a mudança no organograma que elevou a área ambiental ao status de uma superintendência e ampliou seu escopo de atuação.

Na categoria Diretrizes de Ação, percebeu-se um aumento das ações ambientais promovidas pela empresa por meio da participação junto aos órgãos e conselhos ambientais.

As mudanças, observadas no quarto período, mostram que a Casan avançou frente às questões ambientais. Formalmente, no discurso apresentado nos relatórios, o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável passaram a estar presentes nas metas da empresa, apesar de não ter ficado claro como a empresa fez isso, uma vez que os relatórios não divulgaram as metas alcançadas e nem as projetadas.

Apesar dos avanços apresentados e do discurso formal, não é possível classificar a relação da Casan frente aos problemas ambientais como estratégica, ainda que o seu comportamento apresente características comuns a esta fase. Por outro lado, não se deve desconsiderar as alterações estruturais realizadas, as ações proativas instituídas por meio dos programas e projetos ambientais e o aumento da participação em câmaras, comitês e conselhos. Com isso, percebe-se que a empresa evoluiu em relação ao período anterior quando se encontrava na prevenção da poluição.

Diante dessa situação, o comportamento da Casan frente às questões ambientais pode ser considerado como uma mistura que mantém características das fases de **prevenção da poluição e estratégica** de acordo com a classificação de Barbieri (2007).

A alta administração se envolveu mais de perto com as questões ambientais, uma vez que, além de ter promovido mudanças na estrutura organizacional para dar mais legitimidade e poder de uma superintendência para a área ambiental, manteve-a subordinada diretamente à Diretoria da Presidência.

Utilizou insumos menos degradantes no tratamento da água; seguiu diretrizes ambientais para a perfuração dos poços; por meio de projetos e programas, atuou de maneira mais corretiva e preventiva em relação aos problemas ambientais e ampliou a participação na elaboração de minutas de leis, projetos de recursos hídricos e junto a conselhos e câmaras. Isso se mostrou como uma vantagem competitiva por possibilitar à empresa estar inserida nas

discussões e decisões sobre o meio ambiente e conseguir financiamentos junto a órgãos financiadores.

Na abordagem de Jabbour e Santos (2006), a Casan nesse quarto período encontra-se enquadrada na fase da **integração externa** com ressalvas. Esta classificação é definida a partir do comportamento da empresa formalizado em seus relatórios, por colocar o desenvolvimento sustentável como meta, executar algumas ações proativas e perceber a gestão ambiental como vantagem competitiva.

As ressalvas aparecem, pois não foi possível observar como a Casan de fato colocou o desenvolvimento sustentável em suas metas, além disso, a empresa não possui indicadores que monitorem a imagem frente à sociedade e aos órgãos ambientais e não foi percebida a preservação ambiental como algo disseminado na cultura organizacional. Há, aqui, portanto, uma contradição entre o comportamento formalizado da empresa e o comportamento na prática. Não foi observado, também que a empresa perceba o meio ambiente como uma oportunidade de negócio e que defina competências e responsabilidades a partir de objetivos ambientais.

De acordo com Donaire (1995), a Casan no quarto período está num período de transição entre a fase do **compromisso e ação**. A empresa está consciente quanto à sua responsabilidade com o meio ambiente e os recursos ambientais, considera as variáveis ambientais na estrutura organizacional e busca por meio de programas, projetos e participação em conselhos e comitês, realizar ações concretas de compromisso com o meio ambiente. Entretanto, não é percebido que a empresa busque a excelência ambiental nem que a importância do meio ambiente esteja disseminada na cultura organizacional.

4.2.5 A gestão ambiental na Casan nos quatro períodos

Analisando os quatro períodos, percebe-se que houve um progresso da gestão ambiental na Casan, embora não se possa afirmar que a empresa adote um modelo de gestão ambiental propriamente dito. Essa evolução aconteceu, principalmente, nas áreas funcionais dedicadas às atividades que envolveram o meio ambiente nos diferentes períodos, tanto do ponto de vista da participação em câmaras, comitês, eventos e conselhos, quanto da progressão na hierarquia da empresa.

No primeiro período, não haviam ações concretas e formalizadas de gestão ambiental na Casan e não havia uma área orgânica específica que, contemplada no organograma, era a responsável pelo meio ambiente. Os processos relativos aos licenciamentos ambientais eram executados por funcionários vinculados à gerência de projetos, pertencente à diretoria de expansão.

A empresa esteve, durante o primeiro período, preocupada em sobreviver às oscilações ocorridas no contexto externo, que a influenciou diretamente tanto em relação às crises quanto em relação aos dispositivos legais impostos pela legislação, e a realizar obras de ampliação dos sistemas de água e esgoto.

No segundo período, já foi possível observar algumas ações concretas e formalizadas de gestão ambiental na Casan com a criação da Gerência de Meio Ambiente (GMA) e com a participação em alguns comitês e conselhos. A criação da primeira área orgânica específica para tratar das questões relacionadas à gestão ambiental foi motivada pelo perfil do grupo de funcionários descontentes com a pouca preocupação dada à variável ambiental, pelo aspecto econômico, pois a preservação se traduzia na redução de custos no tratamento da água e pela necessidade de atender à legislação que imputou mais obrigações à Casan com o advento de novos dispositivos legais.

Nesse período, a gestão ambiental esteve restrita à GMA, em especial à preservação dos recursos hídricos, e a variável ambiental não figurava como um dos objetivos da empresa. No ambiente interno, as influências para as mudanças organizacionais se deram a partir do aspecto econômico e do perfil dos funcionários e, no ambiente externo, a legislação novamente foi um aspecto de bastante influência.

No terceiro período, o meio ambiente começou a ser considerado um dos objetivos da Casan que buscou formalizar uma nova postura institucional. Essa postura foi construída com a mudança na logomarca da empresa, inserindo-se a cor verde para representar o meio ambiente, com os relatórios anuais de gestão que trouxeram seções exclusivas para relatar as

atividades ambientais, em discurso formal com destaque a termos ligados à temática ambiental e com a ampliação da participação em comitês, conselhos e câmaras.

Além disso, ocorreram alterações no organograma com relação à área ambiental que ao final do período tornou-se uma Consultoria de Gestão Ambiental (CGA), hierarquicamente vinculada à diretoria da presidência e não mais à diretoria de expansão.

As maiores influências que resultaram em mudanças organizacionais foram motivadas no ambiente interno pelo ajuste ao novo presidente que assumiu a empresa em 2003 e no ambiente externo pela legislação e pela perda da concessão de alguns municípios.

No quarto e último período, houve o avanço na postura institucional que a Casan iniciou no terceiro período. A empresa ampliou a participação em conselhos, comitês e câmaras e formulou novos projetos e programas ligados à proteção ao meio ambiente.

Na estrutura organizacional, a mudança se deu pela elevação da área ambiental ao status de uma Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA) com a ampliação de sua visibilidade dentro da organização e junto aos órgãos ambientais.

Dado tudo isso, as categorias que se destacaram como influenciadoras das mudanças organizacionais, ao longo dos quatro períodos, foram:

- Acionistas e Corpo Diretivo – expôs as recorrentes alterações ocorridas na composição acionária e na diretoria executiva da empresa;
- Legislação - dispositivos legais que imputaram uma série de obrigações ambientais à Casan;
- Repertório - mostrou a incorporação do cenário mais geral da temática ambiental por parte da empresa e traduziu em seções e termos destacados nos relatórios;
- Alterações Estruturais - revelou as modificações feitas no organograma em busca do melhor arranjo formal para a área ambiental;
- Diretrizes de Ação - expôs a ampliação da participação da Casan em eventos, câmaras, comitês e conselhos.

Ao retomar os quatro períodos, é possível perceber que gestão ambiental na Casan ficou um pouco restrita ao discurso formal e ao repertório apresentados nos relatórios e a algumas alterações pontuais na estrutura e na ampliação da participação em comitês, câmaras e conselhos. Não foi possível perceber que a empresa tenha feito um planejamento rigoroso e conciso para inserir o meio ambiente de fato como o centro de todas as metas. Afinal, não foram divulgadas quais metas a empresa pretendia alcançar e nem as metas que tenha alcançado em relação ao meio ambiente.

Além disso, a Casan não faz uso de qualquer sistema de gestão ambiental propriamente dita e também não utiliza indicadores de desempenho ambiental. Ou seja, não foi observado que a empresa tenha adequado seus processos produtivos e administrativos e inserindo a variável ambiental neles, além disso, ela não mede seu desempenho, pois, não utiliza nenhum tipo de indicador ambiental. Nesse sentido, é possível dizer que a área ambiental da Casan, e não tanto a empresa como um todo, evoluiu quanto às suas responsabilidades, atuação, visibilidade e importância hierárquica.

De qualquer modo, a empresa passou por diferentes fases ou etapas de gestão ambiental por conta do seu comportamento frente ao meio ambiente. De acordo com as tipologias apresentadas pelos autores, a Casan ainda tem um caminho a percorrer para poder se afirmar como uma organização ambientalmente responsável na qual o meio ambiente está no centro de todas as metas. Porém já apresenta algumas características de fases mais avançadas. Retomando a classificação da gestão ambiental nos quatro períodos de análise, o comportamento da Casan frente ao meio ambiente percorreu o seguinte caminho:

Quadro 26: Classificação teórica dos quatro períodos

Classificação Teórica			
1º Período	2º Período	3 Período	4º Período
Controle da Poluição Barbieri (2007)	Controle da poluição Barbieri (2007)	Prevenção da Poluição Barbieri (2007)	Prevenção da Poluição + Estratégica Barbieri (2007)
- Jabbour e Santos (2006)	Especialização Funcional Jabbour e Santos (2006)	Integração interna Jabbour e Santos (2006)	Integração externa* Jabbour e Santos (2006) *com ressalvas
- Donaire (1995)	Percepção Donaire (1995)	Compromisso Donaire (1995)	Compromisso «» Ação Donaire (1995)

Fonte: Elaboração da autora

No primeiro período, a Casan encontrava-se na fase do controle da poluição de Barbieri (2007) e não foi classificada quanto às tipologias de Jabbour e Santos (2006) e Donaire (1995). Isto porque a empresa mantinha uma postura reativa com ações de correção, limitando-se a atender à legislação e às pressões externas. No segundo período, aconteceram algumas mudanças com a criação de uma área ambiental na estrutura orgânica da empresa. Entretanto, a criação não se deu por iniciativa da alta administração e sim dos funcionários, assim o envolvimento da cúpula com a questão ambiental era restrito e, portanto na

classificação de Barbieri (2007) ela manteve-se na fase do controle da poluição. Nas classificações de Jabbour e Santos (2006) e Donaire (1995) a empresa encontrava-se nas fases de especialização funcional e percepção respectivamente, pois, justamente, criou uma área funcional ambiental, mas manteve uma postura ainda reativa e limitada com pouco envolvimento da alta administração nas questões ambientais.

No terceiro período, a empresa avançou um pouco e manteve-se nas fases de prevenção da poluição (BARBIERI, 2007), integração interna (JABBOUR; SANTOS, 2006) e compromisso (DONAIRE, 1995). Esta classificação deve-se ao maior envolvimento da alta direção nas questões ambientais, por ter incluído o meio ambiente nas diretrizes estratégicas, ainda que restrito ao discurso formal, pelo gerenciamento ambiental ainda ser muito guiado pelas leis e com pouca participação do pessoal da área ambiental e por ter sido criada uma assessoria específica para conduzir algumas ações ambientais.

O quarto período contou com mudanças importantes na gestão ambiental, mas em relação às tipologias ambientais ainda não está nas fases mais evoluídas por completo. A empresa encontrou-se no último período na prevenção da poluição + estratégica (BARBIERI, 2007), na integração externa com ressalvas (JABBOUR; SANTOS, 2006) e na transição entre o compromisso e a percepção (DONAIRE, 1995). A alta administração esteve envolvida mais de perto nas questões ambientais e promoveu mudanças que deram mais poder à área, a empresa utilizou insumos menos degradantes e colocou o desenvolvimento sustentável nas metas. A ressalva encontra-se aí, pois esta postura esteve formalizada no discurso dos relatórios, mas a empresa não demonstrou como fez ou pretendia fazer isso. Por outro lado, a empresa está consciente de sua responsabilidade com o meio ambiente e já considera a variável ambiental em sua estrutura orgânica e na elaboração de projetos e programas, ainda que não busque a excelência ambiental e que a importância do meio ambiente não seja algo disseminado na cultura organizacional.

Ao olhar o percurso da Casan percebe-se que as mudanças organizacionais não mantiveram um padrão, foram ao longo dos períodos influenciadas por diferentes elementos tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

Essa situação vai ao encontro das idéias de Rice (1963 *apud* DUNCAN, 1972) e Katz e Kahn (1976) que afirmam que as mudanças muitas vezes ocorrem devido à relação entre a organização e o ambiente externo, mas por outro lado, podem ser motivadas no ambiente interno pelas relações interpessoais e de interação e por tensão interna ou desequilíbrio. No caso estudado, foi possível perceber estas situações geradas no ambiente interno quando por tensão interna entre funcionários da área de projetos e um desequilíbrio gerado pela não

conformidade em relação ao atendimento da legislação foi criada a primeira área orgânica ambiental na empresa. Além disso, a influência das relações interpessoais mostrou-se pelos avanços conseguidos na área ambiental pela boa relação entre o superintendente do meio ambiente e o presidente da empresa.

O presidente, inclusive, que esteve à frente da empresa a partir de 2003, foi citado por alguns entrevistados como sendo o principal motivador de mudanças em gestão ambiental por causa do seu perfil e valores. Outros entrevistados, porém, atribuíram as mudanças à necessidade de cumprir a legislação. Observa-se, portanto, no caso em estudo, o que os autores Herzog (1991, apud WOOD JR., 1995) e Hernandes e Caldas (2001) citam como os motivos geradores de mudança. Eles dizem que além de mudar para melhorar a qualidade do produto, aumentar a produtividade, reduzir custos, atender às preferências do cliente e fazer frente à competitividade, as organizações também mudam para refletir valores de novos líderes e para cumprir novas leis e determinações.

Essas considerações remetem às opiniões contrárias dos autores Crainer (2000) e Robbins (1999), nas quais o primeiro acredita que as mudanças são reações da organização ao ambiente e são o último recurso a ser utilizado, enquanto o segundo afirma que a mudança organizacional é intencional e direcionada para alcançar as metas organizacionais. No caso estudado, pode-se dizer que as mudanças organizacionais em gestão ambiental foram mais reativas nos dois primeiros períodos, especialmente por necessidade do atendimento à legislação e à pressão dos funcionários por uma área ambiental, e mais intencional e direcionada nos dois últimos períodos, pois, conforme observado, as mudanças realizadas faziam parte da nova postura institucional que a empresa estava buscando e serviram para que fosse conseguida vantagem competitiva frente aos órgãos financiadores, diretamente, e às prefeituras, indiretamente.

Quanto à classificação da mudança proposta por Wood Jr. (1995) pode-se dizer que, na organização estudada, as mudanças tiveram natureza preponderante estruturais, pois, alteraram o organograma e funções e na relação com o ambiente foram tanto reativas (1º e 2º períodos) quanto voluntárias (3º e 4º períodos).

Analizar as mudanças ao longo de um período histórico não permite fazer qualquer previsão para o futuro de comportamento da organização quanto à gestão ambiental, uma vez que as mudanças organizacionais são influenciadas pela legislação, pelos arranjos políticos e por variáveis internas e planejáveis. Não há garantia que a gestão ambiental na empresa prossiga de modo linear, especialmente pelo aspecto político que é inerente a Casan e influencia a interação da empresa com as variáveis organizacionais de modo a ressaltá-las ou

reprimi-las.

Tanto nos referenciais sobre mudança organizacional quanto nos referenciais sobre gestão ambiental utilizados no presente trabalho há pouca ênfase na variável política. Os modelos utilizados dão pouca atenção ao aspecto político, tanto interno, nas relações interpessoais, quanto externo, na relação da empresa com seu ambiente. Porém, percebeu-se que para uma organização como a Casan o aspecto político é uma variável que se sobressai, que aparece em vários elementos e que se mostrou muito importante ao longo da pesquisa, apesar de não ter sido investigado como categoria exclusiva. Esse aspecto está inserido nas trocas de diretoria, nas mudanças de composição acionária, nas relações com os municípios, nas relações com atores políticos que influenciam as ações da empresa, por meio da participação em câmaras, conselhos e comitês e nas relações internas da empresa.

Em face disso, a variável política deveria ser mais explorada, pois, a mudança organizacional também é um processo político tanto internamente como na relação da empresa com o seu contexto de atuação, sobretudo numa empresa como a Casan que tem uma natureza política governamental. Percebeu-se, então, ao final da pesquisa que outras categorias, além das inicialmente definidas e posteriormente redefinidas na coleta dos dados, precisam ser investigadas, pois se revelaram importantes, como: relações políticas, atuação dos órgãos de fiscalização e multas e processos ambientais.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi compreender as mudanças organizacionais em gestão ambiental ocorridas na Casan entre os anos de 1971 e 2009 considerando as dimensões do contexto, do conteúdo e do processo.

O modelo de análise escolhido para a realização do estudo foi a abordagem contextualista de Pettigrew (1987), que investiga o contexto, o conteúdo e o processo das mudanças organizacionais, considerando suas interligações por certo período histórico.

A partir da escolha da abordagem *direct research* proposta por Mintzberg (1979) e Mintzberg e McHough (1985), o período histórico foi dividido em quatro períodos de análise, determinados a partir de eventos de transição ocorridos pelas alterações estruturais da área ambiental na Casan.

Definidos o objetivo geral e o modelo de análise, foram traçados quatro objetivos específicos que direcionaram a pesquisa para a melhor compreensão das mudanças em gestão ambiental.

O primeiro objetivo específico constituiu em levantar em que condições as mudanças ocorreram, analisando tanto o contexto interno quanto o contexto externo da organização. Com esse objetivo buscou-se entender porque as mudanças ocorreram e quais elementos presentes no contexto interno e no contexto externo influenciaram as mudanças na gestão ambiental.

A partir da análise das categorias do contexto interno de **Acionistas e Corpo Diretivo, Características de Desempenho e Tecnologia**, foi possível perceber que as mudanças no corpo diretivo da empresa ao longo dos períodos influenciaram sobremaneira as mudanças na gestão ambiental do ponto de vista dos interesses políticos e pessoais que traziam os dirigentes que assumiram a presidência da empresa.

A absorção de novas tecnologias e as características de desempenho não foram aspectos determinantes para as mudanças em gestão ambiental, embora a análise dessas categorias tenha evidenciado que o crescimento da organização ao longo dos anos e as exigências em termos legais e operacionais levaram-na a adquirir tecnologia compatível com cada momento vivido, incorporando avanços em termos ambientais.

No contexto externo, a análise das categorias **Legislação, Temática Ambiental e Conjuntura** mostrou que a legislação é o aspecto de significante influência das mudanças em gestão ambiental na Casan. A legislação foi, inclusive, elemento contributivo para a criação

da primeira área orgânica dedicada ao meio ambiente, pois para conseguir atender aos dispositivos legais impostos por ela, criou-se, no segundo período (1995), a Gerência de Meio Ambiente (GMA).

A conjuntura afetou diretamente a Casan pela ocorrência de diversas crises econômicas, restrições a financiamentos e políticas voltadas para a área de saneamento. O aspecto da conjuntura que influenciou as mudanças em gestão ambiental na Casan foi a perda da concessão dos serviços de alguns municípios que ocorreu no terceiro e no quarto período.

A influência, que foi indireta, se deu por conta dos financiamentos conseguidos a partir da alteração da postura da empresa frente às questões ambientais. Sendo mais responsável com o meio ambiente, a Casan conseguiu preencher alguns dos requisitos impostos pelos órgãos financiadores para a concessão de crédito. Assim, ao obter os financiamentos, a empresa pode investir mais nos municípios e com isso renovar alguns contratos de concessão dos serviços de água e esgoto.

A temática ambiental, considerada por meio dos eventos relacionados ao meio ambiente, ainda que seja de fundamental importância para as discussões a respeito da preservação ambiental, não foi observada como um aspecto provocador direto de mudanças em gestão ambiental na Casan.

Com o segundo objetivo específico identificou-se quais mudanças em gestão ambiental ocorreram ao longo dos trinta e oito anos analisados. Com esse objetivo buscava-se identificar o conteúdo das mudanças, ou seja, o quê mudou ao longo do tempo analisado.

Para a análise do conteúdo da mudança foram definidas as categorias **Repertório, Perfil Institucional e Principais Obras**. A partir da identificação do conteúdo das mudanças foi possível apreender que as mudanças aconteceram no discurso formal da empresa a partir de destaque a termos e expressões ambientais em seus relatórios bem como a dedicação de seções e posteriormente de capítulos inteiros para tratar das atividades ambientais desenvolvidas pela empresa.

Essas atividades, observadas no perfil institucional, foram ampliadas ao longo dos períodos, quando a empresa passou a desenvolver mais projetos e programas voltados para o meio ambiente. As principais obras realizadas pela empresa mostraram que, ao longo dos anos, apesar das muitas crises enfrentadas, a Casan conseguiu executar obras de ampliação dos sistemas de água e esgoto.

O terceiro objetivo específico visava descrever como as mudanças ocorreram. A partir desse objetivo foi possível compreender o processo das mudanças em gestão ambiental na Casan, ou seja, a partir de quais ações a empresa fomentou as mudanças.

Para isso, foram analisadas as categorias **Investimentos, Alterações Estruturais e Diretrizes de Ação**. A análise dos investimentos realizados permitiu apreender que a Casan investiu bastante na ampliação e construção de sistemas de água e esgoto. Porém, não foi percebido que a empresa tenha aplicado recursos nas atividades ambientais.

As alterações estruturais revelaram as mudanças ocorridas na gestão ambiental de maneira formal a partir das modificações no organograma da empresa. Percebeu-se que as mudanças em gestão ambiental na Casan deram-se a partir das modificações realizadas na estrutura organizacional da empresa com a criação, transformação, fusão e elevação de status da área ambiental nos diferentes períodos.

As diretrizes de ação mostraram a ampliação da presença da Casan em câmaras, comitês e conselhos sobre meio ambiente e recursos hídricos. Essas duas categorias revelaram como a Casan, ao longo dos períodos, buscava uma nova postura organizacional na qual o meio ambiente era elemento estratégico e definidor de metas para a empresa.

Alcançados os objetivos específicos, foi possível verificar um padrão de comportamento ambiental em cada período e classificá-los de acordo com as abordagens teóricas descritas pelos autores.

Percorridos os trajetos conceituais e empíricos percebeu-se que diversas mudanças organizacionais em gestão ambiental ocorreram na Casan ao longo dos trinta e oito anos compreendidos na análise. Essas mudanças mostram que houve uma evolução da postura da Casan frente às questões ambientais. Ainda que, a rigor, a empresa não adote qualquer modelo e/ou sistema de gestão ambiental mais elaborado com metas e indicadores que interfiram nas várias áreas organizacionais e que permitam o monitoramento da gestão ambiental.

A empresa buscou através de ações e alterações consolidar a nova postura institucional que vislumbrava colocar o meio ambiente entre os objetivos e as metas. Para isso, promoveu alterações no organograma e elevou o status da área ambiental ao nível de uma superintendência, buscou atender à legislação ambiental em sua totalidade, mudou a logomarca da empresa inserindo a cor verde, dedicou capítulos nos relatórios para relatar as atividades ligadas ao meio ambiente e recursos hídricos, promoveu programas e projetos ambientais, ampliou a participação em conselhos, comitês e câmaras e com isso se aproximou dos órgãos ambientais.

No entanto, apesar de ter sido possível perceber as mudanças em gestão ambiental e a evolução da postura da Casan frente às questões ambientais, há outros elementos que, possivelmente também influenciaram as mudanças ocorridas na organização, como é o caso dos aspectos políticos, os quais seria necessário explorar mais detalhadamente.

Isso se deve porque, ao se utilizar um recurso de análise, esbarra-se em limites quando aplicado na realidade concreta. O modelo contextualista de Pettigrew (1987), utilizado no estudo, foi uma tentativa de sistematizar os elementos da mudança a fim de analisar o todo, porém a realidade é sempre complexa e, portanto, esses elementos da mudança estão inter relacionados todo o tempo e são pouco previsíveis ou controláveis. Como afirma Grey (2004), a mudança é suscetível ao caráter inevitável do tempo, ou seja, simplesmente pela questão do passar do tempo a mudança está ocorrendo.

O uso do modelo contextualista de Pettigrew (1987) mostrou aquilo que o autor já havia alertado, que o modelo é desafiador, pois se propõe a relacionar o contexto, o conteúdo e o processo de mudança ao longo do tempo para explicar os diferentes alcances dos objetivos da mudança. Embora o modelo de Pettigrew (1987) seja útil para analisar as mudanças como um todo, percebeu-se que, em alguns momentos, as dimensões se confundem, especialmente o conteúdo e o processo, e que algumas categorias poderiam servir para analisar tanto aspectos de uma dimensão quanto de outra. Ao longo da análise, algumas ações da empresa, relatadas na categoria processo para explicar como as mudanças ocorreram se confundiram com a categoria conteúdo por refletirem também o quê mudou na empresa.

Conforme salientam Salm e Menegasso (2009, p.104):

A tentativa de agrupar as práticas administrativas sob grandes categorias tem sido muitas vezes frustrante [...] na raiz dessa frustração [...] está o fato de modelos serem incapazes de abranger toda a singularidade da realidade.

No entanto, estudar os fenômenos complexos seria muito difícil se as simplificações e os modelos não fossem possíveis. O próprio Pettigrew (1987) ressaltou o desafio em levar os pressupostos do contextualismo para a prática dada a dificuldade em lidar com a complexidade do mundo real e conseguir dar-lhe sentido.

Este estudo mostrou à pesquisadora que as teorias permitem e ajudam a perceber e analisar os fenômenos organizacionais, mas que não é possível apreendê-los como um todo, visto que as teorias têm limites enquanto modelos artificiais frente a uma realidade complexa. Mostrou também que um estudo tem seus limites, os quais não permitem que se faça uma pesquisa que consiga abranger todos os aspectos envolvidos no ambiente organizacional. O objetivo do presente estudo era compreender as mudanças organizacionais em gestão ambiental analisadas por meio de categorias definidas, por isso para compreender a mudança como um todo, novos elementos precisariam estar presentes para que a compreensão das mudanças organizacionais gerais e ambientais fosse completa. Este estudo mostrou à

pesquisadora que não é possível dominar e abordar no trabalho todo o conhecimento existente sobre os assuntos é preciso aprender a lidar com a “frustração” de compreender que quanto mais se conhece mais se percebe o quanto há ainda para conhecer.

À profissional, que atua na organização, o estudo revelou novas perspectivas. Por se tratar de um mestrado profissional, a posição da pesquisadora foi privilegiada por ela estar alocada na área ambiental. O estudo e o interesse pelo tema ambiental, inclusive, facilitou a transferência da pesquisadora para esta área. Assim, a realização deste estudo significou muito à pesquisadora por permitir atuar na área de interesse, por consolidar conhecimentos e desmistificar entendimentos sobre a organização e permitir que a profissional pudesse analisar algumas questões sob outros ângulos. Além disso, o estudo mostrou-se como uma fonte de informações importantes para a organização, ainda que não se possa assegurar que ele seja utilizado.

Nesse sentido, ressalta-se que, ao examinar a organização no papel de pesquisadora foi possível perceber que houve uma evolução da gestão ambiental na organização, já no papel de profissional, inserida no ambiente interno, percebeu-se que a empresa não acompanhou essa evolução do ponto de vista da incorporação da preservação do meio ambiente na cultura da empresa e que o meio ambiente como o centro das metas, foi formalizado apenas nos relatórios, não sendo, portanto, transposto para a realidade da organização. Talvez a mudança de postura institucional tenha ficado em elementos superficiais como logomarca, relatórios e alterações estruturais e não de fato como o centro de todas as metas da empresa. A mudança de postura institucional pareceu ter sido construída artificialmente e a partir mais de interesses econômicos e políticos localizados do que interesses genuínos relacionados a uma nova postura em relação ao meio ambiente.

Não cabe aqui uma crítica quanto a movimentos organizacionais alavancados por aspecto econômicos, essa reflexão ajuda a reforçar o entendimento que as organizações são sistemas políticos e que de fato são controlados pelos interesses daqueles que têm o poder de decidir. Construída artificialmente ou não, o importante que se apreende é que a organização estudada está no caminho que algumas empresas, inclusive as do setor de saneamento, têm percorrido na busca pela consolidação do meio ambiente como uma variável estratégica importante, que pode trazer vantagem competitiva.

No entanto, o caso estudado mostra também a outra face do movimento ambientalista que tem ocorrido no mundo, que faz com que algumas ações ambientais deixem de ser diferenciais para serem obrigações. Especialmente em organizações públicas, nas quais a legislação é rigorosa, este fenômeno pode ser observado. Além disso, pelo papel que essas

organizações públicas têm, em especial as que lidam com recursos ambientais como as empresas de saneamento, há uma pressão maior da sociedade que cobra uma postura de responsabilidade ambiental já que não há por parte dessa sociedade a opção por escolher outras empresas para prestarem os serviços de água e esgoto.

Apesar de a organização estudada ter percorrido o caminho que leva a uma ampliação da importância do meio ambiente nas atividades organizacionais, não se pode prever, não há garantias, que esse caminho esteja em um rumo crescente. Isso pôde ser observado recentemente na história da empresa.

No início do ano de 2011, em função da mudança no governo estadual, principal acionista da empresa, ocorreu novamente uma alteração na estrutura da Casan envolvendo a área ambiental. A então Superintendência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SMA) foi extinta e transformada em Gerência de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (GMA) e deixou de estar diretamente vinculada à Diretoria da Presidência para estar subordinada à Diretoria Técnica, antiga Diretoria de Expansão.

A área ambiental da Casan voltou, como em 1995 quando foi criada, a ser uma gerência e não mais uma superintendência e novamente vinculada à diretoria que é responsável pelos projetos e construção das obras da empresa e não mais à diretoria estratégica. Percebe-se aqui o quanto frágil ainda é a área ambiental da empresa, o que reforça a conclusão de que a nova postura institucional da empresa foi construída em bases instáveis e suscetíveis às ingerências políticas.

Apesar deste acontecimento não ter ocorrido dentro do período de análise considerado neste trabalho, ele ocorreu antes do fechamento das considerações finais e julgou-se interessante expô-lo, pois este fato suscita novas questões e possibilidades de estudos conforme apresenta-se na seção seguinte.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Ao final do estudo, percebe-se que há questões importantes que, pelas limitações do trabalho, não foi possível explorar. Analisando a história da Casan, como a empresa se comportará no futuro frente às questões ambientais? Diante da última alteração relatada, como fica a nova postura institucional que a Casan estava construindo? Como os órgãos ambientais e a sociedade reagirão frente a essas mudanças? Como será o futuro da gestão ambiental nas

empresas do setor de saneamento básico?

Futuros estudos podem tentar responder estas questões e/ou investigar outras possibilidades que se abrem a partir do presente estudo, como:

- Comparar as mudanças em gestão ambiental da Casan com outras empresas de saneamento tanto do Brasil e de outros países, analisando como se comportaram durante o mesmo período de análise;
- Realizar uma pesquisa que vise investigar as diferenças nas mudanças organizacionais em gestão ambiental em empresas de diferentes setores, como empresas públicas e indústrias, ou empresas que detém o monopólio e empresas que se inserem num contexto de acirrada concorrência;
- Realizar este mesmo estudo após alguns anos para analisar as possíveis mudanças organizacionais em gestão ambiental ocorridas na Casan;
- Verificar detalhadamente a dimensão política na tomada de decisão na empresa e sua influência sobre as mudanças, tanto as gerais quanto as relativas à gestão ambiental;
- Investigar as relações de poder e suas influências nas mudanças organizacionais gerais e/ou na gestão ambiental da Casan.

6 REFERÊNCIAS

ACKERMAN, R.; BAUER, R. **Corporate social responsiveness: the modern dilemma.** Reston, 1976.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS (ANA). Disponível em: <<http://www2.ana.gov.br>>. Acesso em: 18.11.2010.

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária:** um estudo de qualidade na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ANDION, M. C.; SERVA, M. Teoria das Organizações e a Nova Sociologia Econômica: um diálogo interdisciplinar. **Revista de Administração de Empresas.** v. 46, n.2, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL (ABES). **Saneamento em Santa Catarina X Investimentos PAC.** Florianópolis, 2008.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUM, J. A Ecologia Organizacional. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais.** Vol. 1. São Paulo Atlas, 1999. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, M., FACHIN, R. FISCHER, T.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1977.

BIER, A. G. et al. A crise do saneamento no Brasil: reforma tributária, uma falsa resposta. **Pesquisa e Planejamento Econômico.** V. 18 n. 1 Abril, 1988.

BOWDITCH. J. L. BUONO; A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____ **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Lei 7.735 de 22 de fevereiro de 1989.** Dispõe sobre a extinção de órgão e de entidade autárquica, cria o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e dá outras providências. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em

05.10.2010.

_____ **Decreto nº 99.274, de 06 de junho de 1990.** Regulamenta a Lei nº 6.902, de 27 de abril de 1981, e a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõem, respectivamente sobre a criação de Estações Ecológicas e Áreas de Proteção Ambiental e sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Lei nº 9.433, de 08 de janeiro de 1997.** Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal, e altera o art. 1º da Lei nº 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Decreto nº 2.612 de 3 de junho de 1998.** Regulamenta o Conselho Nacional de Recursos Hídricos e dá outras providências. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Lei nº 9.795 de 27 de abril de 1999.** Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Decreto nº 3.524 de 26 de junho de 2000.** Regulamenta a Lei nº 7.797, de 10 de julho de 1989, que cria o Fundo Nacional do Meio Ambiente e dá outras providências. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Lei nº 9.984 de 17 de julho de 2000.** Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Águas - ANA, entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e de coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 12.12.2010.

_____ **Decreto nº 3515 de 28 de agosto de 2000.** Dispõe sobre o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas e dá outras providências. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Decreto nº 5.440 de 4 de maio de 2005.** Estabelece definições e procedimentos sobre o controle de qualidade da água de sistemas de abastecimento e institui mecanismos e instrumentos para divulgação de informação ao consumidor sobre a qualidade da água para consumo humano. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 12.12.2010.

_____ **Projeto de Lei 5.296 de 2005.** Disponível em: <<http://camara.gov.br/sileg/integras/313831.pdf>>. Acesso em: 20.12.2010.

_____ **Lei nº 11.445, de 05 de janeiro de 2007.** Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nos 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; revoga a Lei nº 6.528, de 11 de maio de 1978; e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05.10.2010.

_____ Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac>>. Acesso em: 28.12.2010.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CAIXA). Disponível em: <www.caixa.gov.br/gov/govsocial/estadual/programasdesenvolvimentourbano/saneamentoambiental/pmissbird/index.asp>. Acesso em 18.12.2010.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Revista Produção**, v. 18, n. 3, set./dez. 2008.

CARTA DA TERRA. Disponível em: <www.cartadaterrabrasil.org.br>. Acesso em: 18.12.2010.

CERUTI, F.; SILVA, M. Dificuldades de implantação de sistema de gestão ambiental (SGA) em empresas. **Revista Acadêmica de Ciências Agrárias e Ambientais**. v.7, n. 1, p.111-119, jan./mar. 2009.

CLEGG, S. **Organizações Modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONSELHO NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS (CNRH). **Resolução nº 12 de 19 de julho de 2000**. Regulamenta o enquadramento dos corpos de água. Disponível em: http://4ccr.pgr.mpf.gov.br/institucional/grupos-de-trabalho/gt-aguas/docs_legislacao/resolucao_12.pdf. Acesso em: 17 de novembro de 2010.

COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO (CASAN). Disponível em: www.casan.com.br. Acesso em: 24.11.2010.

_____ Estatuto Social. Florianópolis, 2003.

_____ Relatório anual de 2006. Florianópolis, 2006.

_____ Relatório anual de 2007. Florianópolis, 2007.

_____ Relatório anual de 2008. Florianópolis, 2008.

_____ Relatório anual de 2009. Florianópolis, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE (CONAMA). **Resolução nº 002 de 5 de março de 1985**. Determina que os projetos de construção de barragens deverão ser objeto de licenciamento pelos órgãos estaduais competentes, uma vez que se trata de atividade considerada potencialmente poluidora. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em 05.10.2010

_____ **Resolução nº 001, de 23 de janeiro de 1986.** Estabelece as definições, as responsabilidades, os critérios básicos e as diretrizes gerais para uso e implementação da Avaliação de Impacto Ambiental como um dos instrumentos da Política Nacional do Meio Ambiente Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Resolução nº 005 de 15 de junho de 1988.** Regulamenta obras de saneamento sujeitas a licenciamento ambiental. Disponível em:<www.mma.gov.br>. Acesso em 11.10.2010.

_____ **Resolução nº 237, de 19 de dezembro de 1997.** Define as licenças ambientais e os prazos máximos das licenças. Disponível em:<www.mma.gov.br>. Acesso em 24.11.2010.

_____ **Resolução nº 274 de 29 de novembro de 2000.** Revisa os critérios de Balneabilidade em Águas Brasileiras. Disponível em:<www.mma.gov.br>. Acesso em 13.09.2010.

_____ **Resolução nº 303 de 20 de março de 2002.** Dispõe sobre parâmetros, definições e limites de Áreas de Preservação Permanente. Disponível em:<www.mma.gov.br>. Acesso em 13.09.2010.

_____ **Resolução nº 328 de 25 de abril de 2003.** Institui a Câmara Técnica de Economia e Meio Ambiente. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Resolução nº 375 de 29 de agosto de 2006.** Define critérios e procedimentos, para o uso agrícola de lodos de esgoto gerados em estações de tratamento de esgoto sanitário e seus produtos derivados, e dá outras providências. Disponível em:<www.mma.gov.br>. Acesso em 05.10.2010.

_____ **Resolução nº 377 de 09 de outubro de 2006.** Dispõe sobre licenciamento ambiental simplificado de Sistemas de Esgotamento Sanitário. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em 15.09.2010.

_____ **Resolução nº 396 de 03 de abril de 2008.** Dispõe sobre a classificação e diretrizes ambientais para o enquadramento das águas subterrâneas e dá outras providências. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em 05.10.2010.

CRAINER, S. Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1993.

CRUBELLATE, J. M. Três Contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea.** Vol. 11 n. spec. 1, 2007.

DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

DONAIRE, D. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Atlas, 1995.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, M., FACHIN, R. FISCHER, T.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**. v. 17, 1972.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4. Oct., 1989.

FEUERSCHÜTTE, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 1 n. 2. Curitiba mai/ago 1997.

FILHO, J. C. et al. Análise da gestão ambiental nas companhias estaduais de saneamento básico. **Revista Alcance** v. 15 n.3. Univali, set./dez. 2008.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** v. 35 n. 3. mai./jun. 1995.

GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas** v. 44, n. 1. São Paulo, 2004.

GUIMARÃES, P.C. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. **Revista de Administração de Empresas** v. 35, n. 5, p.72-82, set./out. 1995.

HALL. R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

HANNAN, M. FREEMAN, J. Ecologia Populacional das organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, n. 3, p.70-91, jul./set. 2005.

HERNANDES, J. M. C. ; CALDAS M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas** v. 41, n. 2. São Paulo, 2001.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalist and the U. S. chemical industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, aug. 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estados@.Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 17.10.2010

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS (IBAMA). Disponível em: www.ibama.gov.br. Acesso em: 04.12.2010.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE (ICMBio). Disponível em: www.icmbio.gov.br. Acesso em: 05.12.2010.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICO APLICADA (IPEA). Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/infraestrutura/saneamento//san_parte3.pdf. Acesso em: 27.12.2010.

JABBOUR, C. J.; SANTOS, F. C. The evolution of environmental management within organizations: toward a common taxonomy. **Environmental Quality Management**, Winter 2006.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

MADEIRA, R. F. O setor de saneamento básico no Brasil e as implicações do marco regulatório para a universalização do acesso. **Revista do BNDES**, n. 33, junho, 2010.

MELLO, R. B. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). Disponível em: <http://www.mma.gov.br>. Acesso em: 15.10.2010.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p. 582-589, dec. 1979.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of Organizational Change. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 39-59, 1992.

MOTA, J. C. **A universalização do saneamento e o desenvolvimento sustentável**. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável). Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e gestão ambiental**. São Paulo: Juarez Oliveira, 2002.

NETO, M.S.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Revista Gestão e Produção** v. 9 n. 1. São Carlos, 2002.

NOBRE, M. **Desenvolvimento sustentável**: a institucionalização de um conceito. Brasília: Ibama, 2002.

NOZAKI, V. T. **Análise do setor de saneamento básico no Brasil**. Dissertação. (Mestrado em Economia Aplicada) Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMAERICANA DE SAÚDE (OPAS). Disponível em: <<http://new.paho.org/bra>>. Acesso em: 18.11.2010.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Disponível em: <www.onu-brasil.org.br>. Acesso em: 17.10.2010.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, IV, p. 1, 2006.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, 1987.

_____. Longitudinal Field Research on change: Theory and Practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3 aug. 1990.

PHILIPPI JR. A.; OGERA, R. C. Gestão dos serviços de água e esgoto nos municípios de Campinas, Santo André, São José dos Campos e Santos no período de 1996 a 2000. **Engenharia Sanitária e Ambiental**. v. 10 n. 1. jan./mar. 2005.

PLANALTO. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 18.dez.2010.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 2006.

ROSSETTO, A. M. e ROSSETTO, C. R. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas - Eletrônica** v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E.. Os modelos de Administração Pública como estratégias complementares para a co-produção do bem público. **Anais do EnAPGS - 2006**. São Paulo, set. 2006.

SANTA CATARINA. **Lei Estadual nº 4.547 de 31 de dezembro de 1971**. Cria a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento.

_____. **Lei Estadual nº 5.793, de 16 e outubro de 1980**. Dispõe sobre a proteção e melhoria da qualidade ambiental e dá outras providências. Disponível em: <http://www.mp.sc.gov.br>. Acesso em 05.10.2010.

_____. **Lei Estadual nº 6.739 de 16 de dezembro de 1985**. Cria o Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CERH. Disponível em: www.aguas.sc.gov.br. Acesso em: 20.12.2010.

_____. **Lei Estadual nº 13.517 de 4 de abril de 2005**. Dispõe sobre a Política Estadual de Saneamento e estabelece outras providências. Disponível em: <http://www.mp.sc.gov.br>. Acesso em 05.10.2010.

SC PARCERIAS. Disponível em: <http://www.scparcerias.com.br>. Acesso em: 20.12.2010.

SCHENINI, P. C. **Gestão Empresarial Sócio Ambiental**. Florianópolis: (s.n.), 2005.

_____. P. C. Avaliação dos padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável: o caso da indústria Trombini de Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.2, n.4, p.55-64, set/2000.

SISTEMA NACIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO (SNIS). Disponível em: <http://www.snis.gov.br>. Acesso em: 15.10.2010.

SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. **Revista de Administração de Empresa.** V. 33 n. 4. jul/ago 1993.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

VALLE, C. E. **Qualidade ambiental** – o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente. São Paulo. Ed. Pioneira.1995.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, n. 5º, p. 361-386,1999.

WOOD. JR. , T. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas . São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.