

A IMATERIALIDADE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL E SUA ADOÇÃO CERIMONIAL: DOIS CASOS ILUSTRATIVOS

Isabela Tostes Poli¹
Luciano Rossoni²

Resumo

Neste estudo, buscamos compreender como os esquemas interpretativos e suas lógicas subjacentes condicionaram a adoção das práticas de Gestão Ambiental do Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ) em duas empresas de transporte de produtos químicos. Para tanto, partindo do pressuposto de que as práticas organizacionais apresentam uma dimensão material, que envolve a implementação, outra simbólica ou imaterial, que envolve a internalização, analisamos em quais condições elas eram desempenhadas cerimonialmente ou efetivamente. Mais que isso, também avaliamos como a materialidade das práticas em termos de tangibilidade e complexidade aumenta a chance de maior cerimonialidade da adoção. Por meio do estudo comparativo de casos, evidenciamos que, no caso em que havia maior orientação por uma lógica profissional, as práticas eram mais internalizadas e realizadas efetivamente. Já no caso cuja lógica de mercado era mais evidente, além de menor internalização, muitas das práticas eram cerimoniais. No que se refere à materialidade das práticas, podemos induzir que práticas mais tangíveis tendem a ser adotadas mais efetivamente, enquanto que aquelas mais complexas e ambíguas, tendem a ser adotadas mais cerimonialmente, especialmente quando não suportada pelos esquemas de referência.

Palavras-chave: Gestão Ambiental; Prática Organizacional; Esquemas Interpretativos; Lógica Institucional; Materialidade.

THE IMMATERIALITY OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PRACTICES AND THEIR CEREMONIAL ADOPTION: TWO ILLUSTRATIVE CASES

Abstract: In this study, we sought to understand how the interpretive schemes and their underlying logics conditioned the adoption of

¹ Universidade Positivo, Mestre em Administração. Interesses de Pesquisa: Psicologia do Trabalho e Práticas Organizacionais. E-mail: isabela@polipsicologia.com.br

² UniGranRio e IBEPES, Professor e Pesquisador Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq Nível 2 e Jovem Cientista do Nosso Estado FAPERJ. E-mail: rossoni@gmail.com

environmental management practices in two transport companies of chemicals: The Safety Assessment System, Health, Environment and Quality (SASSMAQ) Therefore, assuming that organizational practices have a material dimension, that involves the implementation, another symbolic or intangible, which involves the internalization, we analyze under what conditions they were carried ceremonially or effectively. Moreover, we also evaluated how the materiality of practices in terms of tangibility and complexity increase the chances of higher ceremonialidade adoption. Through comparative case study, we showed that in organization that there was more guidance by a professional thinking, practices were more internalized and implemented effectively. The organization whose market logic was evident, lower was the internalization, and the practices were ceremonial. As regards the materiality of practice, can lead to more tangible practices tend to be taken more effectively, while the more complex and ambiguous tend to be more ceremonially adopted, especially when unsupported by reference schemes.

Keywords: Environmental Management; Organizational Practice; Interpretive Schemes; Institutional Logic; Materiality.

LA INMATERIALIDAD DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SU ADOPCIÓN CEREMONIAL: DOS CASOS ILUSTRATIVOS

Resumen: En este estudio, hemos tratado de entender cómo los esquemas interpretativos y sus lógicas subyacentes condicionadas a la adopción de prácticas de gestión ambiental del sistema de seguridad de Evaluación, Salud, Medio Ambiente y Calidad (SASSMAQ) en dos empresas de transporte de productos químicos. Por lo tanto, en el supuesto de que las prácticas de organización tienen una dimensión material, que consiste en la aplicación, otra simbólica o intangible, que implica la internalización, se analizará en qué condiciones se realizaron ceremonialmente o eficacia. Por otra parte, también se evaluó la forma en la materialidad de las prácticas en términos de tangibilidad y la complejidad aumenta las posibilidades de una mayor adopción ceremonialidade. A través del estudio de caso comparativo, se demostró que en el caso de que no hubo una mayor orientación por un pensamiento profesional, las prácticas fueron más internalizados e implementadas de manera efectiva. En el caso cuyo mercado la lógica era evidente, y menor interiorización, muchas de las prácticas eran ceremonial. En cuanto a la materialidad de la práctica, puede dar lugar a más prácticas tangibles tienden a ser tomadas de manera más efectiva, mientras que el más complejo y ambiguo tienden a ser adoptado más ceremonialmente, sobre todo cuando no soportado por los sistemas de referencia.

Palabras-clave: Gestion Ambiental; Práctica De La Organización; Esquemas Interpretativos; Lógica Institucional; Materialidad.

Introdução

Grande parte das investigações orientadas pela ideia de lógicas institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; FRIEDLAND, 2013; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012) tende a explicar a variação nas práticas organizacionais a partir da complexidade ambiental ou por meio da influência de diferentes lógicas presentes no contexto organizacional (KODEIH; GREENWOOD, 2014; LOUNSBURY, 2007, 2008; POUTHIER; STEELE; OCASIO, 2013). Todavia, muito da variabilidade na adoção de práticas organizacionais é explicada por fatores endógenos, já que, mesmo sofrendo o mesmo tipo de pressão, compartilhando o mesmo contexto de referência e dependendo dos mesmos atores, elas podem apresentar respostas totalmente distintas.

Algumas das explicações sobre as influências endógenas dessa variabilidade envolvem, por exemplo, dependência de recursos (OLIVER, 1991), coerência com práticas adotadas no passado (SHIPLOV; GREVE; ROWLEY, 2010), viés econômico ou social (KENNEDY; FISS, 2010) e identidade organizacional (POUTHIER; STEELE; OCASIO, 2012). Ao invés de buscar explicações a partir dessas dimensões, neste estudo resgataremos a ideia há tempo trabalhada no institucionalismo brasileiro (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1994), mas renegada internacionalmente, como bem apontou Suddaby (2010): de que os esquemas interpretativos e suas lógicas subjacentes mutuamente constituem as práticas organizacionais, ao mesmo tempo que são constituídas por elas (FRIEDLAND *et al.*, 2014; MOHR; WHITE, 2008).

Por isso buscamos neste estudo compreender como os esquemas interpretativos e suas lógicas subjacentes condicionaram a adoção de práticas de Gestão Ambiental do Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ) em duas empresas de transporte de produtos químicos. Para tanto, partindo do pressuposto de que as práticas organizacionais apresentam uma dimensão material, que envolve a implementação, outra simbólica ou imaterial, que envolve a internalização (KOSTOVA, 1999), analisamos em quais condições elas eram desempenhadas cerimonialmente ou efetivamente (MEYER; ROWAN, 1977). Em face desses dois resultados possíveis da implementação da prática, entendemos que ela foi efetivamente adotada quando os atores sociais de uma determinada organização seguem a maior parte das diretrizes especificadas pelo SASSMAQ e, ao mesmo tempo, internalizaram seus princípios. Já uma adoção cerimonial ocorre quando há uma adoção aparente, cujos pré-requisitos são formalmente atendidos, mas não há internalização por parte dos membros da organização, nem consistência na sua realização.

Nosso campo implica em investigar, por meio do estudo comparativo de dois casos, uma norma de certificação aplicada às transportadoras de produtos químicos: o Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ), que se configura como um tipo de prática de gestão ambiental. A finalidade dessa certificação é reduzir progressivamente os riscos envolvidos nas operações de transporte e distribuição de produtos químicos. Inicialmente, ela não era obrigatória, mas, atualmente, é exigido pela indústria química brasileira que todos os transportadores de produtos químicos possuam essa certificação, o que lhe atribui um caráter coercitivo.

Além da relação entre esquemas interpretativos e suas lógicas institucionais subjacentes com as práticas organizacionais ligadas ao SASSMAQ, também avaliamos como a materialidade das práticas em termos de tangibilidade e complexidade altera a chance de elas serem adotadas cerimonialmente. Como ressaltaram Jones, Boxenbaum e Anthony (2013), a teoria institucional vem dando maior atenção aos aspectos simbólicos das práticas, mas é inquestionável a necessidade de se considerar o efeito de objetos físicos e tangíveis. Por fim, como existe uma dualidade entre a dimensão imaterial e material das práticas organizacionais, analisamos como as lógicas subjacentes aos esquemas de interpretação e à internalização das práticas estavam associados a maior efetividade ou cerimonialidade na implementação.

Este estudo está organizado em oito partes. Primeiramente fundamentamos teoricamente a relação entre instituições, lógicas institucionais e práticas organizacionais, para depois discutir a relação entre esquemas de interpretação, lógicas e materialidade das práticas. Na sequência, descrevemos a situação em estudo e apresentamos os dois casos estudados. Logo depois, delineamos os aspectos metodológicos e as categorias analíticas, que fundamentaram os resultados. Por fim, discutimos os resultados, imediatamente seguidos das conclusões.

Instituições, Lógicas e Práticas Organizacionais

Em poucas palavras, as instituições podem ser definidas como um padrão de atividade social, reproduzido ao longo do tempo e do espaço (GIDDENS, 2003). Elas são relevantes porque, como apontam Berger e Luckmann (2007), condicionam a conduta dos indivíduos, definindo aquilo que é tido como desejável pela sociedade. As instituições emergem quando as ações habituais passam a ser objetivadas pelos indivíduos, constituindo-se como um padrão de conduta ou simplesmente uma ordem (JEPPERSON; MEYER, 1991). Assim, a realidade da vida cotidiana é apreendida a partir do compartilhamento de significados que são produzidos em contextos recorrentes de interação (BERGER; LUCKMANN, 2007).

Nas organizações, as instituições se manifestam no cotidiano por meio de suas práticas. Essas práticas organizacionais, por sua vez, podem ser definidas como o “uso rotineiro de conhecimento pela organização para conduzir uma função particular que se desenvolveu ao longo do tempo sob influência da história, pessoas, interesses e ações organizacionais” (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 216). Tais práticas nas organizações não são um projeto idiossincrático, como muitos assumem. Seu conteúdo e forma são concebidos por entendimentos compartilhados de sua essência, estando essa imersa em ordens institucionais mais amplas (SCOTT, 2008; MEYER; ROWAN, 1977). Deste modo, práticas e instituições apresentam uma dualidade entre si (GIDDENS, 2003; LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007).

Tal dualidade se constitui por mecanismos de articulação que conectam um nível de organização social (p.ex. prática) a outro nível (p.ex. valores, normas de certificação), em que a lógica de um nível substancialmente compõe a lógica do outro (MOHR; WHITE, 2008). Essa dualidade entre prática e lógica não é inevitável, mas é ela que dá coerência interna e validade externa ao comportamento das organizações (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006). Práticas organizacionais, nesse sentido, não ocorrem somente para resoluções de problemas de natureza prática, mas também são realizadas na intenção de legitimar a estrutura e atividade das organizações (MEYER; ROWAN, 1977).

Práticas, rotinas ou estruturas, quando legítimas, tendem a ser disseminadas entre organizações de um mesmo campo, o que as torna, em parte, isomorficamente similares (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Esse anseio por legitimação não é a única razão para a adoção e implementação de práticas organizacionais (TOLBERT; ZUCKER, 1983). Há pressões de atores e entidades externas interessados na adoção de uma prática específica (OLIVER, 1991). Com efeito, nem sempre o conteúdo e processo de uma prática socialmente compartilhada são implementados em toda sua plenitude (LUZ; ROSSONI, 2012). Como consequência, esse comportamento pode gerar uma adoção cerimonial das práticas (MEYER; ROWAN, 1977), com muitos de seus elementos implementados somente aparentemente, ou um compartimento (PACHE; SANTOS, 2013), em que deliberadamente as organizações escolhem quais porções da prática vão se submeter, customizando-a (WESTPHAL; GULATI; SHORTELL, 1997).

Uma forma de se identificar se uma prática organizacional é adotada efetivamente ou cerimonialmente é investigar não somente sua implementação material, mas também olhar se suas propriedades simbólicas foram internalizadas pelos atores que a executam. Nesse anseio, Kostova (1999) aponta que toda prática apresenta pelo menos duas dimensões: uma remete à implementação, que se refere ao quanto objetivamente uma organização atende a regras, normas e expectativas formalmente constituídas; outra aponta para a internalização, que

envolve o quanto as atividades inerentes à prática são aceitas e aprovadas pelos atores organizacionais que as realizam.

A internalização, por sua vez, se manifesta em três dimensões: compromisso, satisfação e propriedade. Por compromisso com a prática, Kostova (1999) define como o grau em que um indivíduo está envolvido com ela, caracterizada pela forte crença em aceitar suas metas e valores, inclinação em se esforçar em sua implementação e desejo em continuar a usá-la. Já por satisfação com a prática, a autora entende como uma atitude afetiva positiva, uma apreciação do valor da prática para a organização. Por fim, propriedade psicológica de uma prática, remete ao estado em que os atores se apropriam da prática, acreditando que essas são de sua propriedade e responsabilidade.

Compreender a implementação e a internalização das práticas é fundamental para saber se elas são adotadas cerimonialmente ou não. Mas se elas são recursivamente imbricadas em esferas institucionais mais amplas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; FRIEDLAND, 2013), sua compreensão vai além da atividade em si, pois elas sempre são pautadas em um sistema de lógicas que extrapola a sua manifestação (JONES; BOXENBAUM; ANTHONY, 2013; RAO; MONIN; DURAND, 2003). Por isso, podemos dizer que as práticas organizacionais são pautadas em lógicas institucionais (PACHE; SANTOS, 2013).

Baseando-se em Friedland e Alford (1991), Thornton e Ocasio (1999, p. 804) definem lógica institucional como “padrões históricos de práticas materiais socialmente construídas, pressupostos, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem a sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e fornecem sentido à sua realidade social”. Com ainda ressalta Friedland *et al.*, 2014, a lógica institucional é uma ordem de produção socialmente regionalizada composta por objetos e significados mediados pela prática material, ou seja, são ordens de prática. Nessa perspectiva, as lógicas institucionais não são somente concebidas por sistemas interinstitucionais mais amplos, como, por exemplo, mercado capitalista, o Estado burocrático, as famílias, a democracia e a religião (THORNTON; OCASIO, 2008; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Elas são compostas ao mesmo tempo por esquemas interpretativos, normas de conduta e práticas materiais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Neste estudo, partindo do pressuposto de que certificações ambientais, de segurança e de qualidade podem ser vistas como normas de conduta (ABRAHAMSON, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1983; WESTPHAL; GULATI; SHORTELL, 1997), buscamos compreender a lógica subjacente na relação entre implementação e internalização de práticas materiais e esquemas interpretativos dos casos estudados. Isso porque, como apontam Friedland (2013) e Friedland *et al.* (2014), é nessa relação que reside a “substância institucional”. Essa substância não é nem os esquemas, razões e

significados, nem as práticas materiais, objetos e ferramentas em si: ela é uma categoria metafísica em que sua ontologia está baseada na indissociabilidade entre objeto e significado. Sendo assim, uma prática e suas lógicas inerentes só podem ser conhecidas em sua dualidade (MOHR; WHITE, 2008), já que é nela, e somente nela, que reside seus elementos substanciais (FRIEDLAND *et al.*, 2014).

Por essas razões, a implementação e a internalização das práticas organizacionais estão ancoradas em lógicas institucionais que se manifestam na atividade diária, mas que, ao mesmo tempo, remetem a esquemas de significados e de valores. A partir de uma perspectiva weberiana, Friedland (2013) destaca que as esferas de valor são domínios relativamente autônomos da ação orientada para determinados valores finais, muitos deles incomensuráveis, como, por exemplo, salvação divina na religião, estética na arte, poder na política, o amor erótico, conhecimento na ciência, profissionalismo na gestão. Assim, o autor destaca que, para Weber (1958), cada esfera de valor tem uma lógica institucional, uma consistência lógica ou teleológica que exerce “poder sobre o homem”. Enquanto a lógica é impulsionada pela elaboração intelectual, a teleológica está localizada na relação entre prática e valores. É a partir dessas esferas de valores que se pode chegar à essência da relação entre práticas organizacionais e lógicas institucionais.

Empiricamente, a conjunção entre elementos lógicos e teológicos manifestam-se por meio das modalidades estruturais (GIDDENS, 1989), em que, entre elas, são os esquemas interpretativos que manifestam o significado e a razão de existência da prática. Por essa razão, eles são essenciais para a compreensão da adoção de práticas organizacionais.

Esquemas Interpretativos, Lógicas Institucionais e a Materialidade das Práticas

Os esquemas interpretativos podem ser entendidos como o conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (HININGS; GREENWOOD, 1989; MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996). Assim, valores organizacionais podem ser compreendidos como um conjunto de critérios e padrões intersubjetivos que, no âmbito organizacional, definem o que é valorizado e socialmente desejável como curso de ação da organização (ENZ, 1988; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; HININGS *et al.* 1996). Já as crenças consistem nos pressupostos que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização, aquilo que o indivíduo toma como “verdade” (SCOTT, 2008). Os membros de uma organização, ao assumirem algo como verdadeiro, tendem a dar maior

importância e valor a esses pressupostos, o que demonstra a interação entre crenças e valores (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1994).

São os esquemas interpretativos que definem as “regras do jogo” (THORNTON; OCASIO, 1999). Eles que estabelecem os parâmetros pelos quais estímulos ambientais são identificados, avaliados e empregados (DAFT; WEICK, 1984). Como consequência, somente a partir deles que é possível compreender como lógicas institucionais são incorporadas em práticas organizacionais reais. Sem a dualidade entre esquemas de interpretação e práticas organizacionais, as lógicas institucionais são simplesmente ordens em potencial, tipos ideais.

Por essa razão, neste trabalho buscamos compreender como um sistema de certificação se materializa diferenciadamente em dois casos distintos. Com isso, afirmamos que a variabilidade das práticas não se manifesta somente a partir da ambiguidade das lógicas e da complexidade ambiental (GREENWOOD *et al.*, 2011; PACHE; SANTOS, 2013), mas também devido a variabilidade nos esquemas interpretativos, que, por atribuírem significado e valor variado às pressões por certificação, pode resultar em práticas organizacionais distintas.

Mais ainda, tomando como referência a necessidade de se considerar a dimensão material e objetiva das práticas organizacionais (JONES; BOXENBAUM; ANTHONY, 2013), avaliamos o quanto a tangibilidade e a complexidade das dimensões do Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ) estavam associados a maior ou menor adoção cerimonial. Isso porque, mesmo os elementos de natureza material terem sido centrais nos primórdios da teoria das organizações (p.ex. PERROW, 1967), atualmente boa parte das teorias organizacionais, especialmente a teoria institucional, absteve-se de adentrar no conteúdo objetivo das práticas por receio de cair numa relação determinista (JONES; BOXENBAUM; ANTHONY, 2013), especialmente no que se refere ao imperativo tecnológico, que era uma das bases do contingencialismo. Apesar de a teoria institucional vir dando maior atenção aos aspectos simbólicos das práticas, é impossível desconsiderar que elas se caracterizam também por objetos físicos e tangíveis (FRIEDLAND, 2013). E é esse último aspecto, em parte, que este estudo destaca.

Situação em Estudo: A Certificação Sassmaq

Entre as atividades de transporte, especialmente o rodoviário, uma das mais críticas é o transporte de produtos químicos. Isso porque qualquer tipo de acidente que envolva veículos que transportam produtos dessa natureza pode ter consequências ambientais graves ou até mesmo colocar a vida de muitas pessoas em risco. Apesar de tais riscos, até o final dos anos noventa, não havia processo padronizado de auditoria e inspeção na atividade de transporte de produtos químicos

que garantisse, ao menos, os mínimos cuidados com a segurança e a qualidade. Isso levou a Associação Brasileira de Indústria Química (ABIQUIM), a única entidade representativa da indústria química brasileira, a implementar em 2001, o Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ).

Inspirados pelo programa International Chemical Environment (ICE), que foi desenvolvido nos anos 90 pelo Conselho Europeu das Federações das Indústrias Químicas (CEFIC), a intenção da ABIQUIM foi criar uma norma que certificasse os transportadores de produtos químicos no Brasil, em que todas as empresas prestadoras de serviço de logística e transporte de produtos químicos deveriam se qualificar. Por meio da norma de certificação, a ABIQUIM acreditou que poderia promover a melhoria e agilidade dos métodos de qualificação e avaliação de transportadoras pelas empresas que às contratam: as indústrias químicas. Como consequência, esperavam reduzir progressivamente os riscos que envolvem as operações no transporte e distribuição de produtos químicos (ABIQUIM, 2005).

Segundo o guia do SASSMAQ (ABIQUIM, 2005, p. 3), esse sistema “[...] é uma ferramenta para avaliação, de forma uniforme, dos sistemas de gestão ambiental, de saúde, da segurança e da qualidade dos prestadores de serviços logísticos”. Pelo fato de o sistema de avaliação ser padronizado e ser aplicado por organismos certificadores integrantes do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO), ele permite que a contratação e seleção de uma prestadora de serviços logísticos seja mais ágil, e ainda contribui com a valorização da imagem da indústria química, uma vez que esta padronização espelha sua preocupação com a redução de riscos nas operações de distribuição e armazenagem dos produtos químicos (ABIQUIM, 2005).

Funcionamento e Processo de Certificação do SASSMAQ

No processo de certificação do SASSMAQ, quatro tipos de atores estão envolvidos: ABIQUIM; Organismos de Certificação; Transportadores; Empresas da Indústria Química. A Associação Brasileira de Indústria Química (ABIQUIM) é a entidade que congrega as indústrias químicas e seus prestadores de serviço, como, por exemplo, as operadoras e transportadoras. Na formação do SASSMAQ, ela é responsável pelo gerenciamento do sistema e realiza atividades como edição e publicação do manual para implementação do sistema, assim como suas possíveis revisões e atualizações. Ela também estabelece critérios de qualificação de auditores, assim como o processo de treinamento, mantendo um banco de dados tanto das empresas que foram avaliadas, como dos organismos certificadores e auditores qualificados para a implementação do SASSMAQ.

Já os Organismos de Certificação são os que conduzem de fato o processo. Eles são responsáveis tanto pelo apontamento dos auditores, como pela aplicação do sistema de avaliação nas empresas prestadoras de serviços logísticos. É de obrigação dos órgãos certificadores preencher os formulários de avaliação, assim como emitir o documento que comprove a realização de avaliação. Para ser um organismo certificador do SASSMAQ é necessário cumprir inicialmente alguns critérios e requisitos impostos pela ABIQUIM, como ser credenciado para aplicação de pelo menos dois sistemas de certificação: Sistema de Garantia da Qualidade (ISO 9000); do Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14000); ou Sistema de Gestão de Saúde e Segurança (OHAS 18001). Somente com essas habilitações, a ABIQUIM avaliza um órgão certificador.

Os transportadores, ou as empresas de logística, são as organizações interessadas na adoção do SASSMAQ para a obtenção de certificados de qualificação (de transporte seguro de produtos perigosos). Cabe a eles solicitarem, aos organismos certificadores, a aplicação do sistema de avaliação do SASSMAQ. Para que isso ocorra, devem oferecer livre acesso aos auditores aos equipamentos, instalações e veículos. Quando certificadas, as transportadoras devem apresentar às indústrias químicas interessadas em seus serviços os formulários e questionários de avaliação, assim como o termo de avaliação emitido pelo organismo certificador. Com a certificação, elas também têm direito ao uso da logomarca SASSMAQ.

Por fim, as empresas da indústria química ficam responsáveis por solicitar às empresas prestadoras de serviços de logística a aplicação do sistema de avaliação, e, caso tenham interesse, podem acompanhar a avaliação na unidade do prestador de serviço. Uma vez terminado o processo de auditoria pelos organismos certificadores, as empresas químicas podem solicitar às transportadoras os formulários e questionários completos de avaliação. Diante destas informações, as indústrias químicas analisam as avaliações e qualificam ou não a empresa de prestação de serviços de logística para a atividade que desejam contratar.

O processo de certificação do SASSMAQ inicia com a decisão de qualquer prestador de serviço de logística se submeter à avaliação. Após isso, o prestador escolhe, no site da ABIQUIM, um órgão certificador credenciado. Esse órgão conduz a avaliação, que é feita por um auditor credenciado, em que, após completá-la, deve atualizar as informações do questionário SASSMAQ no sistema da ABIQUIM. Isso o habilita a receber o certificado e o relatório de avaliação, que deve ser disponibilizado aos contratantes, que avaliam se o prestador de serviços de transporte está apto a realizar as atividades nos moldes da norma. Vale destacar também que as transportadoras passam por uma reavaliação há cada dois anos.

Diretrizes e Critérios para a Obtenção da Certificação do SASSMAQ

O Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ) está estruturado em cinco módulos: transporte rodoviário; transporte ferroviários; terminais de armazém; estação de limpeza; prestadores de serviço em atendimento a emergências. Como estamos avaliando nesta pesquisa o processo de implementação e internalização em duas transportadoras e operadores logísticas rodoviárias, nos ateremos ao primeiro módulo.

O módulo rodoviário consiste de dois documentos. O primeiro é o Guia do SASSMAQ, em que são detalhadas as informações para os auditores que irão aplicar o sistema, especialmente o processo de interpretação da pontuação ao final da auditoria. O segundo documento é o Questionário de Avaliação de Transporte Rodoviário, que relaciona todas as questões pertinentes à avaliação, entre eles os elementos “Centrais” e “Específicos”. Os “Elementos Centrais” referem-se a aspectos administrativos, financeiros e sociais da empresa, e os “Elementos Específicos” constituem os serviços oferecidos e a estrutura operacional.

Além desses dois elementos, o SASSMAQ apresenta seis diretrizes que correspondem às áreas avaliadas: (1) gerenciamento; (2) segurança, saúde e meio ambiente; (3) equipamentos; (4) planejamento das operações; (5) segurança patrimonial e confidencialidade; (6) inspeção do local. No primeiro item, gerenciamento, são avaliados aspectos como responsabilidades de gerenciamento, treinamentos, relatórios e investigações de não conformidades, pessoal, promoção de atitudes, auditoria e revisão de sistemas de gerenciamento. A declaração da política da transportadora deve deixar claro que todos os funcionários e subcontratados têm responsabilidade pessoal de entender as diretrizes do SASSMAQ e conduzir as operações com qualidade, atendendo às exigências do cliente. Além desses pontos, o auditor deve procurar evidências documentais de que as metas do período anterior foram atingidas e que medidas de melhoria do desempenho comparadas com as metas atuais estão sendo feitas, sintetizadas num plano de ação. A segunda diretriz, saúde, segurança e meio ambiente, verifica-se se estão sendo mantidos padrões elevados de segurança, saúde e cuidado ambiental, e se há a devida preocupação com a proteção dos funcionários, do público e do ambiente. Já a terceira refere-se aos equipamentos, em que é avaliada a existência de programas de inspeção e manutenção de rotina. Além disso, observa-se se foi designado um coordenador de segurança. A quarta diretriz, planejamento das operações, inspeciona-se se as atividades operacionais e administrativas diárias são examinadas, onde o auditor deve confirmar a existência de sistemas e procedimentos adequados de controle e se realmente são seguidos. Na quinta diretriz, segurança patrimonial e confidencialidade, espera-se que a devida atenção seja dada aos

aspectos de segurança que afetam as informações e a propriedade dos clientes. Por fim, na sexta diretriz, inspeção do local, verifica-se as instalações em si com o objetivo de saber quais as condições das instalações.

No geral, o Questionário de Avaliação de Transporte Rodoviário incorpora 552 questões divididas entre as seis áreas de avaliação, dividindo-se também entre os elementos centrais e específicos. A quantidade de questões pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 1 - Número de questões por área de avaliação.

Área de Avaliação	Central	Específico	Total
1. Gerenciamento	114	18	132
2. Segurança, Saúde e Meio Ambiente	57	69	126
3. Equipamentos	0	85	85
4. Planejamento e Operações	5	137	142
5. Segurança	7	2	9
6. Inspeção do Local	0	58	58
Total	183	369	552

Fonte: ABIQUIM – Manual do SASSMAQ 2ª ed. rev., 2005.

Além das divisões por área de avaliação e por especificidade, as questões também são divididas de acordo com a importância relativa de cada uma delas: 379 questões mandatórias (M), que cobrem os itens que são obrigatórios por lei ou por exigência da indústria química; 132 questões indicadas pelas indústrias químicas (I), que abrangem itens que geralmente são exigidos dos seus prestadores de serviços logísticos; e 38 questões desejáveis (D), que podem ser feitas de acordo com o interesse e capacidade da empresa, já que não há pontuação mínima requerida. Esse detalhamento é relevante porque é a partir da adoção de elementos mandatórios, indicados ou desejáveis das seis diretrizes da SASSMAQ que pudemos avaliar se, quando em uso, quais deles eram realizados efetivamente ou cerimonialmente.

Em termos de pontuação das questões, o avaliador verifica as rotinas internas da empresa e a aplicação prática dos itens avaliados. Para os casos em que a resposta é afirmativa é atribuída a nota 1 à questão. Caso contrário, a nota é 0 (zero) ou, em alguns casos, NA (Não se Aplica). Uma questão pode ser registrada em uma, duas ou três lacunas das caixas para resposta do Questionário de Avaliação caso sejam relativas a SS (Saúde e Segurança), MA (Meio Ambiente) ou Q (Qualidade). A Tabela 02 apresenta um trecho do questionário.

Tabela 2 – Trecho do questionário do SASSMAQ.

Item	Área de Avaliação	Tipo de Questão	Categoria	
1	Gerenciamento	(M, I ou D)	(SS, MA ou Q)	
1.1	A empresa tem uma política escrita refletindo o compromisso da gerência com Saúde, Segurança, MA e Q?	I	()	()
1.2	Há objetivos anuais para melhorar o desempenho da empresa em SSMA e Q?	M	()	()
1.3	Há pessoas formalmente designadas como responsáveis pela SSMA e Q?	I	()	()
1.4	A política é divulgada aos funcionários e subcontratados em linguagem que pode ser entendida por todos?	I	()	()
1.5	A gerência define objetivos específicos de SSMA e Q para os responsáveis e há avaliação dos resultados?	D	()	()

Fonte: ABIQUIM (2005).

Casos Estudados

Foram selecionadas duas transportadoras de pequeno porte, situadas no Estado do Paraná. Por questão de sigilo, denominamos as transportadoras como Alfa e Beta, em que um dos critérios para a escolha dessas transportadoras se deu pelo fato de que estes casos são considerados reveladores e acessíveis. Ademais, desde o ano de 2006, um dos pesquisadores já possuía acesso a ambas organizações, pois realizava avaliações psicológicas nas devidas transportadoras. Para a certificação do SASSMAQ, uma das exigências, entre outras, é o controle da saúde psíquica dos motoristas. A pesquisadora, durante as realizações destas avaliações, começou a observar diferenças no processo de adoção da norma do SASSMAQ, o que resultou na proposta deste estudo. Os dois casos objetos dessa investigação são apresentados a seguir.

Transportadora Alfa

A transportadora Alfa é uma organização com aproximadamente 30 motoristas e 10 funcionários no quadro administrativo. Está no mercado desde 1924, e sua composição administrativa é formada quase que inteiramente por familiares. A história da família *Alfa* no ramo dos transportes iniciou-se em torno de 1946. A partir dos anos 80, “*Os Alfa*”, como até hoje são conhecidos, iniciaram o transporte com caminhões tanques, efetuando entrega de produtos químicos para todas as regiões do Brasil. Atualmente, a TRANSALFA, possui uma frota de caminhões destinados ao transporte de diversos produtos químicos, combustíveis, produtos perigosos e não perigosos, líquidos e cargas secas, movimentando atualmente aproximadamente 18.000 toneladas de

produtos por mês. A TRANSALFA foi certificada pela SASSMAQ primeiramente no ano de 2006, além de ter as certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHAS 18001. Essa transportadora foi escolhida por apresentar quadro funcional formado essencialmente por familiares ou funcionários de longa data, em que as relações de trabalho são calcadas especialmente na confiança pessoal.

Transportadora Beta

A transportadora Beta é uma organização com aproximadamente 40 motoristas e 15 funcionários no quadro administrativo. Está no mercado desde 1980, e sua composição administrativa é formada por poucos familiares, sendo a maioria dos funcionários escolhidos no mercado. Inicialmente desenvolvia suas atividades de logística somente com cinco caminhões em sua frota. Acompanhando o desenvolvimento da indústria química, foi necessária a ampliação de sua estrutura física e de frota. Atualmente sua frota é composta por aproximadamente 42 veículos que são equipados com modernos recursos de segurança no transporte das cargas. Atua em todo território nacional, atendendo diversos segmentos industriais, como transporte de matéria-prima e produtos industrializados. Possui o SASSMAQ desde 2008, assim como é certificada pela ISO 9001 e ISO 14001. Diferentemente da Alfa, a Beta tende a ser mais formalizada, com quadro organizacional formado por diversos funcionários com maior nível de qualificação. Por serem casos contrastantes, a análise comparativa possibilitou algumas inferências que um caso único não permitiria.

Procedimentos Metodológicos

Para dar coerência metodológica ao estudo de caso, primeiramente definimos as categorias analíticas, para depois apresentar o delineamento e as etapas do estudo. Na sequência, especificamos os procedimentos de coleta de evidências, para depois detalhar como foi realizado seu tratamento e análise. Apontamos também os critérios de validade e confiabilidade seguidos, tal como destacamos os cuidados éticos na condução da pesquisa.

Categorias Analíticas

Pressão Ambiental. Tendo em vista que as transportadoras de produtos químicos no Brasil devem obrigatoriamente se adequar ao sistema de certificação da SASSMAQ, consideraremos o conjunto de normas e regras como conteúdo da pressão que tal entidade exerce sobre elas. Neste sentido, o conteúdo da pressão foi avaliado pelo documento que prescreve os pré-requisitos do SASSMAQ, onde constam todos os regulamentos e as diretrizes, ou seja, o “guia” do SASSMAQ. São consideradas pressões, neste estudo de caso, as seis

diretrizes prescritas pelo SASSMAQ, que são: (01) Gerenciamento; (02) Segurança; (03) Equipamentos; (04) Planejamento das Operações; (05) Segurança Patrimonial e Confidencialidade; (06) Inspeção do Local. Para operacionalizar a avaliação desses elementos, consideramos tanto fontes documentais (relatórios de auditoria, resultados das avaliações), como entrevistas. Nas entrevistas semiestruturadas, foram feitas três perguntas ao setor administrativo: 1) de que forma no dia a dia organizacional você consegue avaliar que os 6 mecanismos de controle do SASSMAQ estão sendo realizados? 2) existem programas de inspeção e manutenção de rotina nos equipamentos? Como é feito este procedimento? 3) O manual do SASSMAQ é composto por 132 questões para o elemento central e mais 211 questões para o elemento específico, como você avalia o cumprimento de todos estes quesitos?

Esquemas Interpretativos. Uma vez que os dirigentes e demais funcionários das transportadoras são os responsáveis pela leitura, compreensão e compartilhamento das regras que constituem as normas do SASSMAQ, foi necessário identificar os esquemas interpretativos que mediam a adoção da prática. Por meio de entrevistas piloto, conseguimos identificar que a valorização de elementos como profissionalismo e senso de organização recorrentemente surgiam como justificativas nas narrativas dos funcionários quando indagados sobre a efetividade do SASSMAQ. Em termos operacionais, avaliamos esses elementos a partir de entrevistas com gerentes e motoristas, assim como por meio da observação da conduta diária das organizações. A entrevista com os motoristas foi essencial porque há tendência de dirigentes apresentarem um discurso legitimador ao invés de um relato fiel do que ocorre na organização (*vide* SUDDABY; GREENWOOD, 2005). Então saber se as normas e regras de conduta relacionadas ao senso de organização e profissionalismo estão internalizadas pelos funcionários do núcleo operacional era essencial. Isso nos permitiu a triangulação de diferentes fontes, em que, para o quadro administrativo, utilizamos sete perguntas: 1) é possível identificar tanto no nível gerencial quanto no nível operacional que existe uma dedicação ao cumprimento dos elementos do SASSMAQ? Ou seja, a organização valoriza e dá importância aos elementos do SASSMAQ? 2) a organização valoriza os programas de treinamento e desenvolvimento ou até mesmo apoio à educação dentro da organização? 3) para você, quais são os valores mais apreciados (desejados) na organização? 4) quando você vai tomar uma decisão em relação a qualquer situação operacional (mudança de cargo, contratação, demissão) o que você leva em conta? 5) você acredita que a organização tem um compromisso com os programas destinados ao bem-estar de todos? Como isso é identificado por você? 6) o que é para você aqui dentro da organização ser um exemplo para os demais? Que elementos compõem este exemplo? 7) na organização é valorizado fazer a coisa certa? As coisas são organizadas? Já para os motoristas, utilizamos três perguntas: 1)

há quanto tempo você trabalha aqui? Você tem conhecimento que esta transportadora é certificada (possui) a SASSMAQ? 2) existem programas de inspeção e manutenção de rotina nos equipamentos? Como é feito este procedimento? 3) você avalia que antes e após o processo de certificação houve uma diferença nos procedimentos realizados por você ou por sua chefia?

Conformidade à Prática da Gestão de Meio Ambiente, Segurança e Qualidade. Operacionalizamos a conformidade por meio de fontes documentais, entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Já que estávamos interessados em saber o quanto a prática reflete as pressões, o ponto central foi avaliar se as organizações adotam ou não as normas do SASSMAQ. Se, ao adotarem, avaliamos se ela foi efetiva ou cerimonial a partir de sua internalização. Neste trabalho, entendemos que uma prática é efetivamente adotada quando o indivíduo a realiza e a dá importância. Já por uma adoção cerimonial, entendemos como aquela que o indivíduo somente a realiza, ou ainda simula que realiza, porém não a valoriza. Para tanto, avaliamos a adoção por meio da implementação dos aspectos estipulados nos relatórios das avaliações de auditoria e por meio de entrevistas. No relatório, avaliamos os seis pré-requisitos do SASSMAQ e os cruzamos percentualmente com os três tipos de questões estipuladas pelo guia, que são as mandatórias (M), as indicadas pela indústria química (I) e as desejáveis (D). Já nas entrevistas semiestruturadas, utilizamos de quatro perguntas com o quadro administrativo: 1) o que significa para você dentro desta organização: “é assim que fazemos as coisas aqui”. Exemplifique. 2) Como você avalia que os 06 elementos do SASSMAQ? Acredita que todos são cumpridos da mesma forma (com a mesma intensidade)? Caso sim ou não identifique a situação. 3) você acredita que se dedica para tentar melhorar diariamente algo que no outro dia não foi muito de acordo com o prescrito pelo SASSMAQ? Exemplifique. 4) qual a porcentagem (ou número) de funcionários que sob o teu ponto de vista efetivamente procuram realizar suas atividades sob os princípios do SASSMAQ? Para os motoristas, utilizamos uma questão: 1) o que significa para você dentro desta organização: “é assim que fazemos as coisas aqui. Exemplifique.

Ademais, para a compreensão da internalização das normas da SASSMAQ, adotamos as três dimensões desenvolvida por Kostova (1999): a) compromisso com a prática; b) satisfação com a prática; c) propriedade psicológica ao emprego de uma prática. Para tanto, fizemos cinco perguntas aos administradores e aos motoristas: 1) apesar desta organização ter sido certificada pelo SASSMAQ você acredita que realmente desenvolve suas atividades baseando-se nos princípios propostos por esta norma? 2) qual a importância do SASSMAQ para você? 3) existe para você satisfação em realizar as atividades que lhe competem se enquadrando nos elementos do SASSMAQ, ou isso é feito somente por obrigação? 4) você consegue me

citar se passou a existir, com a implementação do SASSMAQ, alguma mudança na tua relação profissional com esta transportadora? 5) como funcionário desta organização, você acredita que é uma pessoa importante para implementação do SASSMAQ? Porquê? A síntese das categorias analíticas em estudo, assim como suas dimensões e elementos estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3 - Síntese das categorias analíticas.

Categorias Analíticas	Dimensões	Elementos
(01) Pressão Ambiental	Pré Requisitos do SASSMAQ	1) Gerenciamento 2) Segurança, Saúde e Meio Ambiente 3) Equipamentos 4) Planejamento das Operações 5) Segurança Patrimonial e Confidencialidade 6) Inspeção do Local
(02) Esquemas Interpretativos	Profissionalismo Senso de organização	Valorização da expertise Valorização do fazer as coisas “bem feitas”
(03) Prática Organizacional	Adoção Internalização	Cerimonial/Efetiva 1) Compromisso com a Prática 2) Satisfação com a Prática 3) Propriedade Psicológica ao emprego da Prática

Delineamento e Etapas do Estudo de Caso

Para desenvolver esta pesquisa, optamos pela estratégia de estudo de caso holístico (YIN, 2010), em que selecionamos dois casos reveladores e contrastantes para facilitar o processo de indução a partir da comparação (CARONNA; POLLACK; SCOTT, 2009). Após o aceite das organizações fazerem parte da pesquisa, realizamos, na primeira etapa, as entrevistas com os gerentes das transportadoras, para, na segunda etapa, realizar as entrevistas com os motoristas. Durante o processo de entrevistas e pesquisa, também conduzimos um processo de observação não participante (VALLADARES, 2007), em que o caderno de campo foi fundamental para as análises dos casos. A observação foi possível porque um dos pesquisadores atua como psicóloga das empresas. A terceira etapa constitui-se pelas análises das

fontes documentais, fornecidas para estudo pelas organizações. Como exemplo, o relatório da avaliação da auditoria do SASSMAQ nas transportadoras. Esses documentos contribuíram para o aprofundamento, ampliação e validade do estudo, e, por meio deles, conseguimos triangular as informações, que envolvem as entrevistas e as observações não participantes. Já na quarta etapa de pesquisa, primeiramente descrevemos os casos incorporando as narrativas dos atores para cada uma das categorias. Por fim, na quarta etapa, interpretamos analiticamente as relações entre as categorias analíticas, com o objetivo de entender suas relações com a implementação e internalização da prática.

Coleta de Evidências

A coleta de evidências iniciou-se por meio das entrevistas semiestruturadas. Para cada uma das categorias analíticas, desenvolvemos um roteiro prévio, separando-o ainda, entre perguntas feitas ao quadro administrativo e perguntas feitas aos motoristas. Na transportadora Alfa, entrevistamos o gerente financeiro, o gerente de frota e dois motoristas. Na transportadora Beta, os entrevistados foram os gerentes administrativo e de frota, assim como dois motoristas. Consideramos também a análise documental e a observação não participante. Os documentos analisados foram os regimentos, as atas, os laudos, e ou os informativos. Um documento de suma importância para compreensão do objetivo de pesquisa foi o relatório da avaliação do SASSMAQ. Já a observação direta, do tipo não participante, aconteceu por meio do acompanhamento das atividades realizadas no dia a dia das organizações. Observamos as funções desenvolvidas pelos gerentes e motoristas (atividades relativas ao processo de trabalho e relação entre os membros organizacionais), assim como conseguimos coletar dados importantes nos intervalos das entrevistas, e, por fim, analisamos também o ambiente das transportadoras em termos de limpeza, organização e estrutura física.

Tratamento e Análise das Evidências, Validade e Confiabilidade

O tratamento das evidências partiu das categorias analíticas, que foi organizado em dois protocolos, um observacional, outro de entrevistas. Fizemos isso porque Yin (2010) ressalta a importância do protocolo para o registro dos dados, assim como Creswell (2007) destaca a necessidade desses dois protocolos. O protocolo observacional é um formulário para se organizar as impressões sobre as observações. Desenvolvemos os registros das observações sistematicamente em blocos de anotações durante cada visita às transportadoras, o que facilitou a análise dos dados posteriormente. Já o protocolo de entrevista foi organizado a partir das categorias e suas respectivas questões. Gravamos e posteriormente transcrevemos todo o conteúdo

das entrevistas, assim como tomamos notas de outras informações relevantes, o que acabou resultando em um diário de campo.

Para a análise, inicialmente organizamos todo o material coletado, entrevistas, anotações da observação direta não participante e documentos, separando-os por caso, para se obter um sentido geral das evidências. Depois separamos cada trecho em categorias distintas, descrevendo-as individualmente. Expusemos trechos das narrativas dos próprios entrevistados, e utilizamos a análise da narrativa (RIESSMAN, 1993) como técnica para articular o conteúdo às categorias. Esta nos permitiu apreendermos o conteúdo antes de classificá-lo, possibilitando o acesso direto aos relatos apresentados pelos entrevistados. Fizemos as devidas inferências baseadas nos discursos dos próprios entrevistados, assim como nas anotações das observações. Por fim, interpretamos os dados à luz da teoria, relacionando-os com o problema de pesquisa. Os documentos permitiram uma avaliação sistemática e paralela ao das entrevistas, em que um dos procedimentos de tratamento foi a tabulação do resultado final das auditorias realizadas nas transportadoras. Os outros documentos analisados contribuíram para dar maior respaldo às informações colhidas por meio das entrevistas, especialmente no que se refere à implementação do SASSMAQ.

Buscamos maior confiabilidade do estudo por meio da triangulação de diferentes instrumentos de coleta, assim como a partir do uso de múltiplos respondentes que apresentavam papéis distintos nas transportadoras, em especial, dirigentes e motoristas. O protocolo inicial também contribuiu significativamente para aumentar a confiabilidade da pesquisa em um estudo de caso (*vide* YIN, 2010). No que se refere a validade interna do estudo, buscamos ser o mais fiel possível ao sentido visado pelos entrevistados, assim como às fontes documentais, em que toda análise foi guiada pelas categorias analíticas. Acreditamos que fontes de vieses como tamanho da organização, escopo de atividades e tipo de cliente atendido não afetaram significativamente a relação entre esquemas interpretativos e adoção das práticas do SASSMAQ. Em termos de validade externa, entendemos que este estudo de caso viabiliza uma generalização analítica, pois podemos inferir que a dinâmica que estamos avaliando seja similar em outras organizações, tal como acerca de outras práticas.

Aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa

No desenvolvimento desta pesquisa, nos asseguramos de não expor tanto as organizações, como os entrevistados. Procuramos ser fiéis e éticos diante das citações utilizadas, contribuindo diretamente para a legitimidade da pesquisa, desde o momento da revisão literária, passando por todas as fases da construção, até a conclusão proposta. Neste sentido, informamos claramente a todos os participantes da

pesquisa qual a natureza do estudo. Em segundo lugar, devíamos “proteger os que participam do estudo de qualquer dano” (YIN, 2010, p. 100). Isso ocorreu, por exemplo, quando identificávamos um relato diferenciado entre um entrevistado e outro diante de uma mesma pergunta, em que de forma alguma expomos os atores sociais com opiniões divergentes. Também protegemos a identidade de funcionários que emitiram opiniões que poderiam desagradar a direção das empresas, pois isso poderia causar danos sérios. Em terceiro lugar, como as organizações em estudo são conhecidas no mercado, tomamos o devido cuidado no sentido de não as expor, bem como assumimos o compromisso de não utilizarmos qualquer informação em benefício próprio.

Resultados

Esquemas Interpretativos dos Casos Estudados

Uma vez que os dirigentes e demais atores sociais inseridos nas transportadoras foram os responsáveis pela leitura, compreensão e compartilhamento das regras que constituem as normas do SASSMAQ, foi necessário avaliar seus esquemas interpretativos para compreendermos a adoção das práticas inerentes à certificação. Dessa forma, foram considerados valores como Profissionalismo e Senso de Organização, avaliados a partir da observação e de depoimentos dos colaboradores. Com isso, foi possível verificar que as duas transportadoras apresentaram diferenças significativas quanto ao grau de profissionalismo (valorização da expertise) e do senso de organização (valorização do fazer as coisas “bem-feitas”, com qualidade). Ilustramos essas diferenças com algumas narrativas dos funcionários de ambas empresas.

Inicialmente, considerando o grau de profissionalismo como o processo de valorização da expertise e da qualidade, as duas transportadoras apresentaram discurso muito similar, como pode ser apreendido do relato dos gerentes da área administrativo-financeira:

[...] praticar as diretrizes da empresa, procurando seguir as políticas à risca, fazendo com que todas as ações que realizo estejam atendendo aos procedimentos da empresa e, conseqüentemente, das normas nas quais ela possui certificações [...] (T. Gerente Financeiro, empresa Alfa).

[...] damos importância a questões como segurança, bem-estar dos nossos funcionários, privamos por bons exemplos na empresa, que significa não abriremos precedentes para atitudes consideradas incorretas,

como exemplo: faltas no trabalho, falta de colaboração, críticas ao trabalho do outro [...] (Gerente Administrativo, empresa Beta).

No entanto, quando fizemos questionamentos mais específicos e quando consideramos os relatos de gerentes e funcionários do nível operacional, as diferenças de quais elementos são valorizados e conduzem a conduta das transportadoras começaram a se distanciar. Na empresa Beta, observamos que o profissionalismo não é tão enraizado em suas rotinas, como o discurso do gerente administrativo aponta: “Nós temos treinamento uma vez por ano; o RH promove uma palestra para os funcionários. Já a educação não temos nada efetivamente voltado para esta área”. Complementando, o gerente de frota relata: “A maioria dos motoristas irá dizer que não tem noção do SASSMAQ aqui na empresa”, e continua “[...] eles não executam suas funções pensando no SASSMAQ, nós como gerentes, é que passamos as obrigações e eles cumprem”. Da mesma forma, quando questionamos os motoristas sobre o antes e o após o processo de certificação, se houve diferença nos procedimentos realizados por eles ou por suas chefias, o motorista 01 cita: “[...] sei que tem que fazer algumas obrigações, mas isso nem sempre é cobrado, daí não mudou muito, mais somente quando vêm uns auditores de fora”.

Na Transportadora Alfa, o profissionalismo e o senso de organização mostraram-se mais evidentes, como relata o gerente administrativo:

Antes do SASSMAQ a empresa não tinha preocupação com saúde e segurança de seus funcionários e nem mesmo com a preservação do meio ambiente. Através do sistema, contemplamos a prática de treinamentos periódicos voltados a estes assuntos, dando maior ênfase e valor ao bem-estar dos funcionários.

Complementa o gerente de frota: “[...] temos todos os registros dos treinamentos, palestras [...]”. Esses elementos puderam ser corroborados por meio da observação. Como exemplo, podemos citar um dia em que dois funcionários conversavam na sala de espera sobre questões de procedimentos realizados no processo de lavagem dos caminhões, e um deles informava ao outro sobre a importância de se recordar da última palestra oferecida na empresa, onde um dos assuntos abordados foi a questão da higienização adequada e de que forma esta deveria ser para que nenhum tipo de resíduo químico sobre dentro do tanque do caminhão. O senso de organização na empresa Alfa pode ser evidenciado inclusive na fala do motorista (02):

[...] nós não podemos ficar fazendo hora extra, nem podemos ficar dobrando as cargas, só podemos fazer o que está escrito no papel, hora de dormir, de parar o veículo, de começar de novo. Tem que usar a luva o uniforme e as botas todos os dias. E quando é carga perigosa temos que ter a máscara os EPI'S, né?

Como aponta o gerente de frota, o profissionalismo e o senso de organização também está incorporado nas rotinas da organização Alfa:

[...] fazemos a organização das pastas de funcionários, a padronização dos exames, os checklists, os treinamentos. Não que antes não fazíamos, porém agora é uma questão de suma importância e o resultado disso é que hoje temos funcionários que não deixam a nossa empresa, temos um quadro de motoristas que permanecem a bastante tempo oito; dez; doze anos conosco [...] (M. Gerente de Frota, Transportadora Alfa)

[...] resolver os problemas com segurança, mostrar para eles que itens não contemplados nos checklists serão vistoriados, que não é somente um preencher um papel e sim um realmente fazer as coisas. Temos uma cesta básica de presente para aqueles que cumprem corretamente suas atividades [...] (M. Gerente de Frota, transportadora Alfa).

Em síntese, os relatos evidenciam que a valorização da expertise e do senso de organização estão mais enraizados na Transportadora Alfa do que na Beta (*vide* Tabela 4). Interessante destacar que a Alfa é uma empresa com ampla participação de membros familiares no seu quadro funcional, ao contrário da empresa Beta, cuja maioria dos funcionários é formada por pessoas de mercado e sem laços pessoais. Como exposto, nem sempre uma lógica familiar de gestão implica em menor profissionalização, ao mesmo tempo que uma lógica de mercado não garante serviços com segurança e qualidade. Só conseguimos captar isso porque nos ativemos aos esquemas de interpretação das empresas. Se tivéssemos tipificado idealmente as duas empresas em “orientada para a família” e “orientada para o mercado” pressupondo que a segunda seria mais profissionalizada, teríamos cometido um grande equívoco analítico. O que de fato presenciamos é que na empresa Alfa há orientação para uma lógica profissional, cuja identificação com o fazer a “coisa certa” é valorizada, enquanto que na empresa Beta há orientação muito maior para uma lógica de mercado, até porque boa parte de seus profissionais são originados do “mercado” (*vide* THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, para a diferenciação das lógicas em sistemas interinstitucionais).

Tabela 4 – Esquemas interpretativos das transportadoras.

Esquemas Interpretativos	Transportadora Alfa	Transportadora Beta
--------------------------	---------------------	---------------------

Profissionalismo (valorização da expertise)	Apresenta profissionalismo e valorização da expertise em todos os elementos necessários para implementação da prática. Lógica profissional subjacente	Apresenta parcialmente profissionalismo e valorização da expertise referente aos elementos necessários para implementação da prática. Lógica de mercado subjacente.
Senso de organização (valorização de fazer as coisas com qualidade)	Apresenta Senso de organização a todos os elementos necessários para implementação da prática.	Apresenta Senso de organização parcial aos elementos necessários para a implementação da prática.

Conformidade às Práticas do SASSMAQ nos Casos Estudados

Na Tabela 5, apresentamos o percentual de adoção das normas do SASSMAQ nos dois casos estudados por meio dos relatórios de auditorias. De uma maneira geral, os resultados apontaram que a Transportadora Alfa adotou em maior grau quesitos mandatórios (91%) e indicados pela indústria química (89%) do que a Transportadora Beta, que se conformou à 75% e 70% das exigências, respectivamente. No total, a transportadora Alfa também atendeu mais às exigências do SASSMAQ (81% de todas as exigências, contra 72% da Beta).

Tabela 5 – Porcentagem atingida em cada diretriz pelas transportadoras.

Transportadora:	Alfa				Beta			
	D	I	M	Total	D	I	M	Total
Diretrizes								
1. Gerenciamento	0%	99%	67%	80%	78%	83%	100%	83%
2. Segurança, Saúde e Meio Ambiente	0%	88%	92%	85%	71%	56%	92%	69%
3. Equipamentos	0%	87%	83%	81%	75%	28%	42%	35%
4. Planejamento e Operações	0%	71%	100%	75%	80%	74%	74%	74%
5. Segurança Patrimonial e Confidencialidade ^a	0%	67%	-	44%	67%	100%	-	89%
6. Inspeção do Local	0%	94%	96%	93%	100%	71%	74%	72%
Total	0%	89%	91%	81%	77%	70%	75%	72%

Legenda: desejáveis (D); indicadas pela indústria química (I); mandatórias (M). ^a Não há questões mandatórias em relação à segurança patrimonial e confidencialidade.

Esses resultados apontam claramente que a implementação foi mais efetiva no primeiro caso que no segundo. Todavia, há pontos que merecem destaque. Em primeiro lugar, enquanto que a Transportadora Beta adotou 77% das exigências desejáveis, na Alfa nenhuma dessas exigências foram adotadas. Em segundo lugar, mesmo a Beta se conformando, no geral, em menor grau às exigências do SASSMAQ do que a Alfa, ela adotou, em maior grau, exigências relacionadas ao item 1, Gerenciamento (83% contra 80%), e ao item 5, Segurança Patrimonial e Confidencialidade (89% contra 44% da Alfa). Em terceiro lugar, nas questões mais técnicas e operacionais, ligadas diretamente à atividade de transporte de produtos químicos, a Transportadora Alfa apresentou grau de adoção muito superior ao da Beta, como podemos ver nos itens 2, 3 e 6: Segurança, Saúde e Meio Ambiente (85% contra 69%), Equipamentos (81% contra 35%) e Inspeção do Local (93% contra 72%).

Prováveis explicações para a variação na implementação das seis dimensões do SASSMAQ nos dois casos surgiram quando investigamos aquilo que ia além da faceta objetiva da implementação da prática. Ao avaliar o cumprimento efetivo ou cerimonial das seis diretrizes, observamos uma postura distinta nos dois casos estudados. Na Transportadora Alfa, há maior atenção sobre as questões de segurança e operacionais, o que não significa que as outras são feitas cerimonialmente:

[...] não são no dia a dia executadas todas as diretrizes com a mesma intensidade, a segurança como gerente de frota é primordial, ou seja, antecede a inspeção do local, porém as coisas acontecem quase que simultaneamente”. (M. Gerente de Frota, transportadora Alfa).

Considero que a um ou outro quesito sejam dispensadas diferentes importâncias, por exemplo, focamos, em primeiro lugar, garantir a segurança em nossos processos. Através do atendimento a este quesito, conseguimos também atingir a satisfação de nossos clientes e também, em assim agindo, a preservação do meio ambiente (T. Gerente Financeiro, transportadora Alfa).

Diante do questionamento sobre a maior ênfase dada às questões operacionais e de saúde, segurança e meio ambiente, o gerente financeiro da Transportadora Alfa relata “...nossa empresa é certificada além da norma SASSMAQ, pelas normas ISO9001 (Gestão da Qualidade), ISO14001 (Gestão do Meio Ambiente) e na norma

OHSAS18001 (Gestão da Saúde e Segurança).” Nesse relato percebemos, inclusive, o orgulho do gerente em ter várias certificações, dando a entender que elas apresentam um valor para a organização.

A efetividade da implementação do SASSMAQ na Transportadora Alfa pode também ser evidenciada por meio da observação e da análise de documentos. A gestão busca desenvolver um sistema que direciona as atividades da empresa, exige especificação de equipamentos e cobra dos seus funcionários inspeção e manutenção de rotina. Quando inspecionamos o local, era visível em todas as visitas a organização, limpeza e adequação do espaço para o trabalho administrativo e operacional. Em relação a saúde, segurança e meio ambiente (item 2), todos os documentos que solicitamos para verificação da saúde dos motoristas estavam em dia. Na questão de segurança, todos os motoristas e funcionários que trabalham na empresa e necessitam dos equipamentos de proteção individual estavam utilizando-os, assim como a empresa fornece o uniforme e botas para todos os funcionários. A preocupação da empresa com o meio ambiente pode ser comprovada com outras certificações que esta possui, além das exigências do SASSMAQ em si, como exemplificado no relato do gerente financeiro da transportadora, transcrito anteriormente. Adicionalmente, todas as vezes que fomos à empresa, existia um quadro fixo na parede com todo o planejamento das operações que estavam em ação, assim como aquelas que ainda seriam executadas, com anotações das placas dos caminhões, cargas, local de destino entre outros.

Já em relação à Transportadora Beta, algumas contradições apareceram na narrativa dos entrevistados. Uma vez questionado o gerente administrativo sobre o número de funcionários que efetivamente procuram realizar suas atividades sob os princípios do SASSMAQ, revela: “Cem por cento dos funcionários efetivamente realizam suas atividades de acordo com os princípios do SASSMAQ, pois não temos alternativa, sob meu ponto de vista, ou se faz ou se faz”. Mas, quando questionado sobre se acreditava que todas as diretrizes eram cumpridas da mesma forma, responde: “[...] não saberia lhe dizer quais são os princípios ou diretrizes propostos pelo SASSMAQ [...]”. Ainda na transportadora Beta, o gerente de frota declara: “não avalio se as diretrizes estão sendo realizadas, até mesmo porque não existe um controle diário e ou mensal, somente quando vamos ser novamente auditados é que lidamos com os pré-requisitos novamente”. Ele complementa que “[...] podemos passar o ano inteiro com um pneu em estado não adequado e dois dias antes da auditoria eu troco este pneu, de que forma o SASSMAQ viria isso? Não tem como controlar.”

Pela narrativa dos entrevistados e pela observação, constatamos que as seis diretrizes do SASSMAQ na Transportadora Beta foram implementadas mais cerimonialmente. Pelo relato dos gerentes, a vistoria dos equipamentos nem sempre é checada, ficando muitas vezes os ajustes, a exemplo da troca de pneus, apenas para os momentos da

auditoria. A cerimonialidade é evidente quando o gerente administrativo relata que busca desenvolver todas as suas funções de acordo com o SASSMAQ, mas não consegue explicar quais são as diretrizes da norma. Ademais, o gerente de frota não fiscaliza frequentemente os equipamentos, o que é obrigatório. Embora exista a busca para o cumprimento do quesito saúde, em que os funcionários realizam os testes psicológicos e passam por exames periódicos, quando consideramos que um motorista estará dirigindo um caminhão com um pneu não adequado por um tempo prolongado, colocando ele próprio, terceiros e o meio ambiente em risco, não podemos considerar um grau efetivo de adoção às normas. Pelo menos uma das dimensões do SASSMAQ, a inspeção do local, pode ser considerada efetiva, pois tem apresentado melhora significativa na organização e apresentação física, proporcionando condições adequadas ao trabalho.

Para sintetizar a avaliação da certificação nos casos estudados, na Tabela 6, construímos uma legenda para ilustrar o quanto cada diretriz foi cerimonialmente ou efetivamente implementada. Em um *continuum* composto pelos dois resultados possíveis da implementação, consideramos maior efetividade como (+++), e maior cerimonialidade como (- - -).

Tabela 6 - Cerimonialidade e Efetividade da Implementação do SASSMAQ nos Casos Estudados.

Diretrizes do SASSMAQ	Transportador a Alfa	Transportador a Beta
1. Gerenciamento	++	-
2. Segurança, Saúde e Meio Ambiente	+++	-
3. Equipamentos	+++	--
4. Planejamento das Operações	+++	-
5. Segurança Patrimonial e Confidencialidade	++	---
6. Inspeção do local	++	++

As narrativas, observações e análise documental apontam que não basta somente a transportadora ter a certificação para cumprir efetivamente as normas propostas pelo SASSMAQ. Para que isso ocorra, os funcionários devem também compreender quais os princípios de tais normas e, mais ainda, devem internalizá-los. Como já destacado, avaliamos a internalização da prática nos casos a partir de três dimensões: (01) compromisso, (02) satisfação e (03) propriedade psicológica ao emprego de uma prática.

As entrevistas apontaram que os membros da Transportadora Alfa se comprometem, estão satisfeitos e atribuem propriedade ao emprego do SASSMAQ. Quando questionamos ao gerente financeiro da transportadora Alfa sobre a porcentagem de funcionários que ele acredita que efetivamente buscam se comprometer com a prática, realizando suas atividades sob os princípios do SASSMAQ, este responde:

O enxuto quadro funcional de nossa empresa permite evidenciarmos a plena dedicação e comprometimento de todos os funcionários da empresa, desde a alta direção até o operacional, bem como, pelos funcionários terceirizados que compõem o quadro (T. Gerente Financeiro, empresa Alfa).

Destaca ainda o gerente financeiro da Transportadora Alfa:

[...] dentro de nossa empresa os motoristas não podem ultrapassar em hipótese alguma a velocidade de 80km/h. [...] em nossa empresa procuramos respeitar as normas a risca, eles compreendem e são bonificados com isso [...] (T. Gerente Financeiro, empresa Alfa).

As entrevistas também destacaram satisfação no emprego da prática. Como relatou o motorista 3: “*esta é a nossa prática (motorista 3)*”. Em relação à questão da propriedade psicológica ao emprego de uma prática, que se refere ao estado onde os indivíduos se sentem emotivamente e racionalmente ligados a ela (KOSTOVA, 1999), os funcionários demonstram que a prática é substancial no dia a dia das operações. Isto é visível tanto no relato de funcionários mais antigos, com até doze anos de vínculo empregatício, assim como dos motoristas:

[...] fazemos tudo certo, não tentamos enganar ninguém, não ultrapassamos o limite de 80km/h, fazemos as fichas no final de cada dia [...] (Motorista 01, transportadora Alfa)

[...] sempre fazer o certo, tipo não faltar, conversar sobre os problemas, não correr na estrada, não beber, essas coisas [...] (Motorista 2, transportadora Alfa).

Na transportadora Beta, claramente o compromisso e a satisfação com a prática não é o mesmo que na Alfa. Como relata o gerente de frota: “[...] desenvolvo meu trabalho não necessariamente porque o SASSMAQ obriga, mas sim porque tenho que fazer as coisas corretas”; já o gerente administrativo diz: “...faço as coisas pensando nas atividades diárias, que acabam sendo algumas coisas pré-requisitos do SASSMAQ, mas não faço por causa do SASSMAQ.” Ainda declara o gerente de frota: “[...] o SASSMAQ é mais uma norma, a ABIQUIM desenvolveu para dizer que está fazendo sua parte, mas na verdade ela não contribui efetivamente para o funcionamento correto das coisas”.

Nitidamente na Transportadora Beta não há propriedade na aplicação das normas do SASSMAQ, muito menos compromisso. Como destaca o gerente de frota, “[...] tenho certeza que se você sair daqui e for ao pátio perguntar para os motoristas o que é o SASSMAQ a maioria deles irá dizer que não tem noção”. E realmente o gerente estava certo: alguns dos motoristas tinham total desconhecimento da norma de uma forma geral, e não praticava várias das diretrizes impostas por ela.

Sintetizamos os resultados, acerca da internalização da prática inerente às normas do SASSMAQ, para as três dimensões estudadas, na Tabela 7. Como evidenciamos nos relatos, o SASSMAQ foi mais internalizado no caso Alfa que no Beta, o que essencialmente está ligado à maior efetivação na implementação das normas no primeiro caso e, por sua vez, a maior cerimonialismo no segundo.

Tabela 7 – Internalização das Práticas do SASSMAQ nos Casos Estudados.

Dimensões de análise	Transportadora Alfa	Transportadora Beta
Compromisso com a Prática	Maior grau de comprometimento com a prática.	Menor grau de comprometimento com a prática.
Satisfação com a Prática	Nível alto de satisfação. Atribuem valor à sua aplicação.	Baixo nível de satisfação. Veem a prática como um empecilho à atividade diária.
Propriedade Psicológica ao emprego de uma Prática	Maior grau de propriedade psicológica ao emprego de prática.	Menor grau de propriedade psicológica ao emprego de uma prática.

Discussão

Considerando os esquemas interpretativos como o fio condutor da adoção da norma de certificação do SASSMAQ, foi possível avaliar como suas diferenças manifestaram-se na materialização das práticas nos dois casos estudados. A tipificação dos esquemas interpretativos, em ambas organizações, não só apresentou variação em termos dos valores profissionais e do senso de organização, mas também fazem referência a sistemas de lógica distintos. Na Transportadora Alfa, mesmo ela sendo uma empresa familiar, nitidamente os elementos simbólicos e objetivos que emergiram das entrevistas e das observações apontam para um maior vínculo com uma lógica profissional. Já na Transportadora Beta, além de menor valorização da dimensão profissional ou “técnica”, as decisões e ações apontam para uma valorização de uma lógica de mercado, muito mais focada em resultados do que em processos.

Como consequência, se a essência das práticas organizacionais está tanto na dimensão material, quanto na simbólico-interpretativa (FRIEDLAND, 2013; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), a identificação dos atores com diferentes sistemas de lógicas remetem à variação de como as práticas organizacionais são empregadas e internalizadas (KODEIH; GREENWOOD, 2014; LOUNSBURY, 2007, 2008; POUTHIER; STEELE; OCASIO, 2013). Nos casos estudados, aquele com orientação mais profissional não somente internalizou em maior grau os procedimentos do SASSMAQ, mas também o implementou muito mais efetivamente. Diferentemente disso, o caso em que a orientação era mais para o mercado, a prática foi pouco internalizada, o que consequentemente envolveu uma adoção muito mais cerimonial.

Com a comparação entre dois casos, levantamos evidências de que a variação na adoção de práticas organizacionais não é resultado somente da complexidade e da ambiguidade de estímulos ambientais, como vem focando parte da literatura sobre lógica institucional (ALON, 2013; GREENWOOD *et al.*, 2011; KODEIH; GREENWOOD, 2014). Em casos em que os estímulos e as pressões ambientais são os mesmos, a adoção das práticas também pode variar. Isso foi presenciado pela diferenciação dos esquemas interpretativos e suas lógicas subjacentes, em que a questão da prática ser implementada cerimonialmente ou efetivamente estava plenamente vinculada à dimensão imaterial das práticas organizacionais: a sua internalização (KOSTOVA, 1999).

Para além do exposto, buscamos também compreender a variabilidade do SASSMAQ em todas as suas dimensões, olhando para a sua materialidade em termos de tangibilidade e complexidade. Em relação a primeira propriedade, algumas delas eram essencialmente mais tangíveis, ou seja, mais facilmente avaliadas, mensuradas e identificadas. Já as menos tangíveis são mais subjetivas, ambíguas, cuja avaliação e capacidade de se mensurar era menor. O que vimos em ambos os casos é que as dimensões que eram mais tangíveis, o grau de conformidade era maior. Por exemplo, na transportadora Alfa, os relatos e a observação direta apontam que os equipamentos sempre estavam com os manuais em dia, eram constantemente vistoriados, havia um *checklist* diário para verificação das tarefas. Já na transportadora Beta, em relação à dimensão segurança, saúde e meio ambiente, os documentos de todos os funcionários estavam de acordo, demonstrando que, mesmo apresentando maior cerimonialidade na implementação do SASSMAQ, o grau de adoção efetiva era maior quando as práticas eram mais tangíveis. Todavia, quando as dimensões das práticas eram menos tangíveis e concretas, ao contrário do que vimos, elas foram adotadas mais cerimonialmente. Diante desses resultados propomos que:

Proposição 1: Quanto mais tangíveis, mais facilmente avaliadas e mais concretas são as propriedades de uma prática organizacional, maior a efetividade da adoção.

Acerca da segunda propriedade material das práticas organizacionais, a complexidade, observamos que quando a implementação de uma prática era mais difícil e, ao mesmo tempo os indivíduos não valorizam seus elementos, a tendência era uma adoção mais cerimonial. Evidências disto podem ser vistas, por exemplo, quando analisamos uma das diretrizes que compõem o SASSMAQ: equipamentos. Na transportadora Beta, apesar de o SASSMAQ dizer que é necessário que todos os equipamentos estejam sempre de acordo com o que é prescrito e ainda especificar os critérios para que isso ocorra, o relato do gerente de frota demonstrou que eles procuram se adequar somente quando iam ser auditados, especialmente porque o planejamento dessas atividades era considerado ambíguo ou complicado.

Por outro lado, quando uma prática era de difícil implementação, mas os indivíduos valorizavam os elementos da prática, a adoção tendia a ser mais efetiva. Como apontou o gerente financeiro da transportadora Alfa, mesmo alguns dos pré-requisitos do SASSMAQ serem difíceis de serem implementados, como o planejamento das operações, que, por sua vez, geravam muito trabalho e constante desgaste da parte operacional, mesmo assim, pelo fato dele e dos demais funcionários acreditarem e valorizarem a prática, ela acaba sendo realizada efetivamente. Assim, esses fatos nos levaram às seguintes proposições:

Proposição 2a: Quanto mais complexas e ambíguas as propriedades de uma prática organizacional, maior a cerimonialidade em sua adoção.

Proposição 2b: Práticas complexas e ambíguas tendem a ser adotadas mais efetivamente em organizações cujas lógicas institucionais são coerentes com seu conteúdo do que em organizações cuja lógica não as suporta simbolicamente.

Conclusão

Neste estudo, buscamos compreender como os esquemas interpretativos e suas lógicas subjacentes condicionaram a adoção das práticas de Gestão Ambiental do Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ) em duas empresas de transporte de produtos químicos. Para tanto, partindo do pressuposto de que as práticas organizacionais apresentam uma dimensão material, que envolve a implementação, outra simbólica ou imaterial, que envolve a internalização (FRIEDLAND *et al.*, 2014; KOSTOVA, 1999), analisamos em quais condições elas eram desempenhadas

cerimonialmente ou efetivamente. Mais que isso, também avaliamos como a materialidade das práticas em termos de tangibilidade e complexidade aumenta a chance de maior cerimonialidade da adoção.

A análise comparativa dos casos nos propiciou avaliar em profundidade como diferentes esquemas de interpretação remetem a diferenciação na adoção das práticas, já que elas estão ancoradas em lógicas institucionais distintas. No caso em que há orientação por uma lógica profissional, além de a adoção ter sido mais efetiva, ela também estava mais internalizada pelos atores organizacionais. Por outro lado, no caso em que havia maior orientação para o mercado, a adoção tendeu a ser mais cerimonial ao mesmo tempo que a internalização foi baixa. Como bem ressaltaram Friedland e Alford (1991), os esquemas interpretativos e as estruturas cognitivas só fazem sentido no momento em que são vinculados com práticas sociais específicas. Assim, esse elemento imaterial não conforma somente o imaginário e o sentido da prática, mas inclusive reflete em como ela é operacionalizada, alterando não somente o seu significado, mas ou seu resultado material. Como mais tarde Friedland *et al.* (2014) afirmaram, práticas materiais e suas lógicas institucionais residem na substância: a dualidade entre instituições e práticas.

Além da relação entre esquemas interpretativos e suas lógicas institucionais subjacentes com as práticas, resgatamos uma dimensão há muito tempo esquecida nos estudos organizacionais que é a materialidade das práticas organizacionais. Indo ao encontro do que advogaram Jones, Boxenbaum e Anthony (2013), destacamos algumas consequências de se considerar as propriedades materiais e físicas das práticas para o estudo das lógicas institucionais. Nossos casos ilustraram que práticas mais tangíveis e fáceis de avaliar tendem a ser adotadas efetivamente. Como elementos mais tangíveis objetivamente se “apresentam” fisicamente na realidade das organizações, dificilmente eles escapam do foco de atenção de quem as executa e especialmente de quem as avalia (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Assim, a acessibilidade e ativação desses objetos por qualquer ator dificulta sua realização cerimonial. Além disso, verificamos que dimensões da prática cuja execução era mais complexa e ambígua, as chances de elas serem realizadas cerimonialmente eram maiores, especialmente quando as práticas não são socialmente suportadas pelos valores da organização. Como também apontam Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), esses tipos de prática exigem mais atenção, mas também maior esforço na sua adoção. E se na organização essas atividades não são valorizadas, dificilmente haverá engajamento suficiente para concretizá-las, levando-as a se manifestarem, quando obrigatórias, somente cerimonialmente.

Os elementos que levantamos neste estudo apresentam algumas implicações de natureza teórica e prática. Em primeiro lugar, nosso

estudo ressalta que a compreensão de lógicas institucionais e suas consequências não deve estar somente na dimensão interinstitucional, como ilustrada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Ao invés disso, concordamos com Friedland *et al.* (2014) que somente é possível compreender as lógicas a partir do seu imbricamento com práticas materiais e as esferas de valores manifestadas pelos esquemas de interpretação. Em segundo lugar, ressaltamos o papel dos esquemas interpretativos como elementos mediadores e moderadores da adoção de práticas organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996), vinculando-os às esferas de valores ou lógicas institucionais mais amplas. Com isso, demonstramos que não somente a complexidade institucional remete à diferenciação de práticas (GREENWOOD *et al.*, 2011), mas também a variabilidade de esquemas de tipificação frente as mesmas pressões ambientais.

Em terceiro lugar, nós demonstramos, a partir dos dois casos, como a materialidade das dimensões da prática condicionam sua adoção efetiva em que, nos casos onde há menor valorização de suas dimensões, quanto menos tangível e mais complexa e ambígua a práticas, maiores as chances de adoção cerimonial. Por fim, em termos práticos, nosso estudo destaca que práticas de gestão ambiental, saúde, segurança e qualidade, mesmo apresentando vários elementos objetivos, podem ser implementadas cerimonialmente se elas não forem devidamente internalizadas pelos atores sociais. Em nosso contexto, que é o transporte de produtos químicos, um atendimento cerimonial à norma pode ocasionar em acidentes com vítimas humanas ou desastres ambientais. Por isso a seriedade das organizações lidarem com a dimensão “imaterial” de internalização de valores coerentes com a prática.

Finalizando, podemos recomendar que estudos futuros possam trabalhar com uma lógica comparativa em diferentes campos organizacionais, olhando para a adoção de práticas organizacionais em contextos sociais mais amplos. Também seria interessante comparar a materialidade de diferentes práticas organizacionais e como essas reagem à manifestação de diferentes lógicas institucionais. Além disso, recomendamos um estudo de eventos que aborde processos anteriores e posteriores à certificação de práticas. Outra avenida de investigação interessante seria avaliar a adoção de práticas “ocultas” ou proibidas, já que muitas delas apresentam vários entraves para sua externalização. E, se mesmo assim elas são disseminadas, é bem provável que seja devido a propriedades materiais que há tempos são desconsideradas nos estudos organizacionais.

Referências

ABIQUIM. **Manual do SASSMAQ**. 2. ed., rev., São Paulo: Abiquim, 2005.

ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991.

ALON, A. Complexity and dual institutionalality: The case of IFRS adoption in Russia. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, n. 1, p. 42-57, 2013.

BERGER, P. L. LUCKMANN. T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2007.

CARONNA, C. A.; POLLACK, S. S.; SCOTT, W. R. Organizations, populations, and fields: Investigating organizational heterogeneity through a multilevel case study design. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 26, p. 249-270, 2009.

CRESWELL, J. W. Qualitative enquiry and research design: Choosing among five approaches. **The Counseling Psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

ENZ, C.A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 2, 284-304, 1988.

FRIEDLAND, R. God, love and other good reasons for practice: Thinking through institutional logics. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 39a, p. 25-50, 2013.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing Society Back: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

FRIEDLAND, R.; MOHR, J. W.; ROOSE, H.; GARDINALI, P. The institutional logics of love: measuring intimate life. **Theory and Society**, v. 43, n. 3-4, p. 333-370, 2014.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional Complexity and Organizational Responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Blackwell, 1989.

HININGS, C. R.; THIBAUT, L.; SLACK, T.; KIKULIS, L. M. Values and organizational structure. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 885-916, 1996.

JEFFERSON, R. L.; MEYER, J. W. The public order and the construction of formal organization. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991. p. 204-231.

JONES, C.; BOXENBAUM, E.; ANTHONY, C. The immateriality of material practices in institutional logics. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 39a, p. 51-75, 2013.

KENNEDY, M. T.; FISS, P. C. Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among US hospitals. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 897-918, 2009.

KODEIH, F.; GREENWOOD, R. Responding to institutional complexity: The role of identity. **Organization Studies**, v. 35, n. 1, p. 7-39, 2014.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

LOUNSBURY, M. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 289-307, 2007.

LOUNSBURY, M. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 4, p. 349-361, 2008.

LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: An institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007.

LUZ, A. R.; ROSSONI, L. Pressões Ambientais, Esquemas Interpretativos e Complexidade de Departamentos Contábil-Financeiros. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 2, p. 54-80, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 1, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo-RS. **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Possibilities. **Brazilian Administration Review**, v. 3, n. 2, p. 32-56, 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977

MOHR, J. W.; WHITE, H. C. How to model an institution. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 485-512, 2008.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PACHE, A.; SANTOS, F. Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 39b, p. 3-35, 2013.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, p. 194-208, 1967.

POUTHIER, V.; STEELE, C.; OCASIO, W. From agents to principles: The changing relationship between hospitalist identity and logics of health care. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 39a, p. 203-241, 2013.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. **American Journal of Sociology**, v. 108, n. 4, p. 795-843, 2003.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. Newbury Park: Sage, 1993.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SHIPILOV, A. V.; GREVE, H. R.; ROWLEY, T. J. When do interlocks matter? Institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 846-864, 2010.

SUDDABY, Roy. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990 1. **American Journal of Sociology**, v. 105, n.3, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 99-129.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983.

VALLADARES, L. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 63, p. 153-155, 2007.

WEBER, M. Religious rejections of the world and their directions. In GERTH, H.; MILLS, C. W. (Eds.). **From Max Weber**. New York, NY: Oxford University Press, 1958. p. 323-362.

WESTPHAL, J. D.; GULATI, R.; SHORTELL, S. M. Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 366-394, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.