

## MUDANÇAS NA ATUAÇÃO GERENCIAL EM EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO A PARTIR DA ADOÇÃO DO SISTEMA SASSMAQ

*CHANGES IN MANAGEMENT PRACTICE IN ROAD HAULAGE COMPANIES FROM THE ADOPTION OF THE SASSMAQ SYSTEM*

**Raquel da Silva Pereira**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da USCS

Recebido em: 10/09/2009

Aprovado em: 26/03/2010

**Eduardo de Camargo Oliva**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da USCS

**Vera Lúcia da Silva Ventura**

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

### RESUMO

O presente artigo apresenta o resultado de uma pesquisa realizada junto a empresas brasileiras de transporte rodoviário de cargas perigosas, avaliadas pelo Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade – Sassmaq, que foi implantado em 2005 pela Associação Brasileira da Indústria Química – Abiquim. O objetivo foi investigar mudanças ocorridas na atuação gerencial a partir dessa implantação, considerada uma ferramenta de gestão ambiental. Este estudo exploratório, de natureza quantitativa, foi realizado por meio de pesquisa de campo, utilizando um instrumento elaborado pelos pesquisadores e validado por especialistas. Partiu-se da totalidade de 458 empresas certificadas, obtendo-se retorno de 76 questionários respondidos. Os dados foram tratados pelo teste Qui-quadrado e concluiu-se que há uma relação entre a implantação do Sassmaq e as mudanças na atuação gerencial, advindas, sobretudo, da incorporação da responsabilidade socioambiental por parte da alta administração das organizações pesquisadas.

**Palavras-chave:** desenvolvimento sustentável, mudança organizacional, sistema de gestão ambiental.

### ABSTRACT

This article presents the result of a research made along with Brazilian haulage companies responsible for dangerous shipment which were evaluated by the Sassmaq – Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade (health, safety, environment and quality evaluating system), established in 2005 by the Abiquim – Associação Brasileira da Indústria Química (Brazilian chemical industry association). The objective was to investigate changes in Management Practice from this deployment, considered a tool for Environmental Management. This quantitative exploratory study was made through field research using a research tool developed by the researchers and validated by experts. The starting point was the total of 458 certified companies, resulting in return of 76 questionnaires. The data was treated by the chi-square test, and the conclusion was the existence of a relationship between the SASSMAQ establishment and the changes made in Performance Management, due to the incorporation of social-environmental responsibility in these companies.

**Keywords:** sustainable development, organizational changes, environmental management system.

#### Endereços dos autores:

**Raquel da Silva Pereira**

E-mail: raquelspereira@uol.com.br

**Eduardo de Camargo Oliva**

E-mail: eduardo.oliva@uscs.edu.br

**Vera Lúcia da Silva Ventura**

E-mail: maveraluven@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Justifica-se este estudo pela observação da crescente valorização das questões ambientais no segmento empresarial, atendendo às exigências legais e de mercado. O enfoque econômico, antes preponderante no planejamento, vem sendo acompanhado pelo social e pelo ambiental, formando uma base para o desenvolvimento sustentável, no qual as metas de crescimento associam as três dimensões da sustentabilidade (DONAIRE, 1999; BARBIERI, 2001; STROBEL, CORAL & SELIG, 2004; DOWBOR, 2008; ESTY & WINSTON, 2008).

Segundo Crane & Matten (2004), para representar a ideia de que as organizações não devem preocupar-se apenas com as questões econômicas, Elkington criou, em 1999, o termo “*Triple Botton Line*” – TBL, incluindo as dimensões sociais e ambientais para o efetivo alcance da sustentabilidade. De acordo com os autores, *Triple Botton Line* pode ser entendido sob três perspectivas:

- a) ambiental: necessidade de preservação dos recursos naturais para uso futuro e redução da poluição decorrente dos processos industriais;
- b) econômica: desempenho econômico empresarial atrelado ao impacto gerado por seus processos no sistema econômico;
- c) social: relacionado às questões éticas e justas para com a sociedade.

Para Ashley (2003), as empresas estão percebendo a importância de atuar de forma ética e moralmente correta, considerando que suas atitudes afetam todos os envolvidos e interessados em seus negócios. Isso inclui maior respeito aos padrões universais de direitos humanos e de cidadania, bem como maior cautela para com as questões ambientais, participando do desenvolvimento socioeconômico e ambiental de forma menos egoísta, haja vista estarem sendo pressionadas pelas comunidades.

Além disso, independentemente do porte ou do segmento em que atuam, empresas têm função social a cumprir e possuem responsabilidades que se evidenciam nesse início de século e, para aumentar sua competitividade e longevidade, passam a considerar conceitos de ética e de responsabilidade social em todas as suas decisões (DAHER, 2006).

Desta forma, empresas que adotam conceitos éticos e de responsabilidade social em suas políticas ampliam as possibilidades de receber algum reconhecimento da sociedade, uma vez que fortalecem a imagem positiva delas mesmas (INKOTTE, 2003).

Engel, Blackwell & Miniard (1999) alertaram para a maior conscientização dos consumidores na atualidade, que apresentam um comportamento voltado à não tolerância de imoralidade nos negócios e protestam, energeticamente, quando as ações empresariais vão contra os padrões universais de ética e cidadania. Não exigem somente qualidade e preço, mas passam a dar preferência aos produtos e serviços que provenham de origem ambiental e socialmente corretas e, como consequência da evolução dos valores da sociedade, surgem novos requisitos organizacionais, tais como a adoção de novos procedimentos e normas, com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e minimizar os impactos ambientais (ROBLES JÚNIOR; BONELLI, 2006).

Outros autores (PAUL, ZALKA, DOWNES, PERRY & FRIDAY, 1997; MEIJER & SCHUYT, 2005; GARCIA, SILVA, PEREIRA, ROSSI & BAZANINI, 2008) também demonstraram, por meio de suas pesquisas, que consumidores europeus, americanos e brasileiros consideram a responsabilidade social e ambiental nas decisões de compra.

O propósito desta pesquisa é investigar as possíveis mudanças ocorridas na atuação gerencial, ocasionadas pela implantação do Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade – Sassaqa. Optou-se por desenvolver a pesquisa em empresas de transporte rodoviário de produtos perigosos, principalmente por tratar-se de um setor que está diretamente relacionado às exigências das leis ambientais por transportarem, através das rodovias, substâncias que apresentam riscos ao meio ambiente e à saúde das pessoas (SCHENINI, NEUENFELD & ROSA, 2006).

Visando a classificar a natureza, as características do ambiente que se relacionam com a empresa e as consequências desse relacionamento sobre a estrutura e o comportamento organizacional da empresa, Donaire (1999) sugeriu um novo enfoque de responsabilidade social das organizações, denominando-o “conscientização social”, que diz respeito à capacidade que as organizações têm de responder às expectativas e pressões da sociedade, po-

dendo ser definida pela busca de procedimentos, mecanismos, arranjos e padrões comportamentais. Segundo o referido autor, esse conceito é medido por meio de valores morais de obediência aos preceitos legais (DONAIRE, 1999).

Esteves (2002) afirmou que o ambiente corporativo participa de um cenário de constantes mudanças, que são advindas das exigências de transformação das organizações em organismos capazes de gerar resultados que alcancem a todos os públicos e que possam promover bem-estar social. Para atender a essas exigências, as empresas estão investindo no entendimento, na formulação e na incorporação de princípios e valores de sustentabilidade e responsabilidade corporativa em suas práticas de negócios.

Empresas com postura de responsabilidade social implementam sistemas de gestão ambiental que, por sua vez, acarretam mudanças nos procedimentos e processos, desde a alta hierarquia organizacional, que toma essa decisão, até os colaboradores em níveis hierárquicos menos privilegiados, sendo esse conceito disseminado por todas as esferas organizacionais, refletindo na prática o desejo da empresa de ser socioambientalmente responsável.

A pesquisa abrange a busca de informações relacionadas à gestão ambiental e à sustentabilidade como sendo aspectos fundamentais para a competitividade dessas empresas, por meio da avaliação das mudanças que ocorreram após a certificação do Sassmaq no setor de transporte rodoviário de produtos perigosos.

O presente artigo está dividido em cinco seções, sendo esta introdução a primeira. A segunda seção trata dos aspectos relativos ao referencial teórico e, na terceira seção, são explicados os aspectos metodológicos da pesquisa, seguidos da análise dos resultados, na quarta seção. A quinta seção apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros, seguida da apresentação das referências utilizadas neste texto.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico, são tratados os aspectos conceituais que serviram de base para a pesquisa.

### 2.1. Responsabilidade social corporativa

Segundo Oliveira (1984), a definição de Bowen (1957) para responsabilidade social compreendia a obrigação de empresários e executivos de adotarem orientações estratégicas, tomarem decisões e seguirem linhas de ação que fossem compatíveis com os fins da sociedade, mas que teriam de ser disseminadas e operacionalizadas por outros níveis hierárquicos. Oliveira entendeu o conceito de responsabilidade social de Bowen como “[...] muito filosófico, isto é, de cunho ideológico. Em outras palavras, a noção de responsabilidade social se defronta em áreas-limite da ética e da moral, absolutamente subjetivas [...]” (1984: 192). Por outro lado, observa-se que mesmo ele deixou ainda muito vaga a definição do termo.

Dentre os principais economistas da década de 1970, os mais reconhecidos e citados na literatura sobre o tema responsabilidade social, por terem se manifestado diversas vezes a esse respeito, são Milton Friedman, que questionou em seus escritos se as empresas realmente deveriam ter responsabilidade social, contrapondo-se a Keith Davis, favorável a que as empresas efetivamente a tenham, linha de pensamento adotada neste estudo.

A crise econômica brasileira, principalmente nos anos 1980 – marcada pela redução do mercado interno –, fez com que os empresários sentissem as pressões internacionais, dentre elas a obediência a padrões de qualidade (MODIA, 2004). Atrélado a essas mudanças de cenário, tem-se o aumento da competitividade entre as organizações, que passaram a lidar com pressões por parte da sociedade no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, exigindo uma postura mais responsável perante os clientes e a sociedade. Desta forma, destacou Camargo Júnior (2005), não há escolha para as empresas: elas passam a trabalhar com a qualidade como sendo uma condição obrigatória. Entende-se, no presente estudo, que tais preocupações com a melhoria de qualidade não se limitam aos produtos e processos anteriormente utilizados, mas, sobretudo, a novas formas de atuação gerencial, capaz de fazer frente às inovações tecnológicas, socioambientalmente mais corretas.

Como destacado por Robles Júnior & Bonelli (2006), a humanidade vinha concebendo mais importância

ao crescimento econômico do que à saúde e à qualidade de vida, sem se preocupar com os estragos ambientais, deixando esse passivo a ser assumido pelas gerações futuras. Segundo os autores, o patrocínio das soluções sustentáveis deve vir da legislação ambiental, estimulando ou punindo as empresas e fazendo reconhecer que uma economia sadia só se sustenta com investimento socioambiental. Essa nova forma de pensar leva à necessidade de mudanças na atuação gerencial, foco desta pesquisa.

A preocupação se evidencia em todos os atores envolvidos na questão da sustentabilidade. Um processo que visa à participação da sociedade, dos governos, dos setores econômicos e sociais nesta questão, e que estabelece a importância de cada país passar a refletir global e localmente sobre novas formas de progresso é a *Agenda 21* que, segundo Barbieri (2001), é uma espécie de manual para orientar as nações e as suas comunidades nos seus processos de mudança de concepção do papel da sociedade, pois trata de um conjunto de contribuições voltadas às questões sobre desenvolvimento e meio ambiente. A partir dessa conscientização, torna-se crescente a valorização das questões ambientais no segmento empresarial, atendendo às novas exigências legais de mercado e da sociedade em geral. O enfoque econômico, antes preponderante no planejamento, vem sendo substituído por um conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável, em que as metas de crescimento estão associadas aos esforços de redução dos efeitos nocivos ao meio ambiente (STROBEL, CORAL & SELIG, 2004).

Vale ressaltar que o termo responsabilidade social abarca a ambiental, podendo ser utilizado também o termo responsabilidade socioambiental, mais frequentemente empregado a partir dos anos 2000, haja vista a questão de a sustentabilidade socioambiental estar ainda mais latente, seja no meio acadêmico, seja no empresarial, no governamental ou, ainda, no terceiro setor, tornando a adoção de políticas de gestão socioambiental um custo empresarial menor que a não adoção destas (DOWBOR, 2008; GUEVARA *et al.*, 2009).

Esteves (2002), por sua vez, associou a sustentabilidade a uma intenção de adição de valor como tendência à qualidade das relações do negócio e, como consequência, atribuiu as transformações na cultura organizacional, em médio e longo prazo, à

introdução dessa perspectiva no cotidiano organizacional, por oferecer um novo significado ao trabalho, ampliando as metas, objetivos e resultados.

Silva, Rosini & Rodrigues (2009) entenderam a responsabilidade social empresarial como objeto de atenção, na medida em que a sociedade leva à análise dos danos sociais e ambientais ocasionados pelos processos produtivos. Para tais autores, essa nova postura empresarial torna-se uma interessante ferramenta no que diz respeito à perspectiva de vendas e de imagem institucional, podendo ganhar competitividade.

Vale ressaltar o conceito estabelecido pelo Instituto Ethos, referência nacional em responsabilidade social, que a entende como:

(...) uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa em todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2009).

Desta forma, a responsabilidade social não se resume a ações internas promovidas pela corporação, mas também ações que levem em conta todos os *stakeholders*, pessoas ou outras organizações que, de alguma forma, relacionam-se com a empresa, incluindo o meio ambiente.

## 2.2. Atuação gerencial

Para capturar a essência da cultura gerencial de uma organização, é necessário verificar o grau de incentivo aos funcionários, à inovação e à assunção de risco; o grau de expectativa de precisão, análise e atenção aos detalhes, por parte dos funcionários; e o grau de concentração da administração em técnicas e processos utilizados para o alcance dos resultados (ROBBINS, 2005).

Este autor atribuiu maior importância à verificação do grau em que as organizações consideram o efeito dos resultados sobre os funcionários e sobre

a estruturação das atividades de trabalho em equipe do que individualmente, situação em que as pessoas demonstram ser mais agressivas e competitivas ao invés de contemporizadoras. Também enfatizou o grau de valorização da organização pelo *status quo* ao invés do crescimento (ROBBINS, 2005).

Wood Jr. *et al.* (2002) identificaram, em suas pesquisas, que, nas organizações brasileiras, existe muita acomodação a um *status quo* sem interesse em participar no processo decisório e na assunção de responsabilidades e autonomia, caracterizando uma cultura com elevado distanciamento do poder. As pesquisas ainda apontaram que o Brasil apresenta alto nível de preocupação com o futuro, muito estresse no trabalho, fortes resistências às mudanças e medo de fracasso nos negócios, o que permitiu afirmar que as estruturas burocráticas, as tradições, as normas e as leis guiam as relações pessoais e os processos de trabalho (WOOD JR. *et al.*, 2002).

Pode-se verificar que, no Brasil, há um elevado espírito de coletividade, caracterizado, segundo tais autores, por maior dependência moral dos empregados em relação à empresa, maior preocupação dos dirigentes com a regularidade e a conformidade, e pouco estímulo a iniciativas inovadoras, em que se valorizam os processos decisórios grupais, porém o coletivismo leva o empregado a considerar como seu o objetivo do grupo (WOOD JR. *et al.*, 2002).

Para Casado (2002), a fim de aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência, além de lidar com os desafios do crescimento e da perpetuação, as organizações percebem a necessidade de mudar seus modelos de gestão para o trabalho em times, que compartilham valores, buscam resultados comuns e demonstram alto grau de comprometimento.

A mesma visão foi defendida por Fischer (2002), ao afirmar que a transformação de uma organização somente é possível com o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Desta forma, sustentou a autora, a cultura organizacional deve se fundamentar na valorização do ser humano e na geração do conhecimento organizacional advindo da relação entre a empresa, o conhecimento e as pessoas.

Neste sentido, Certo (2003) alertou para a importância de discutir a cultura organizacional no gerenciamento dos membros da organização como

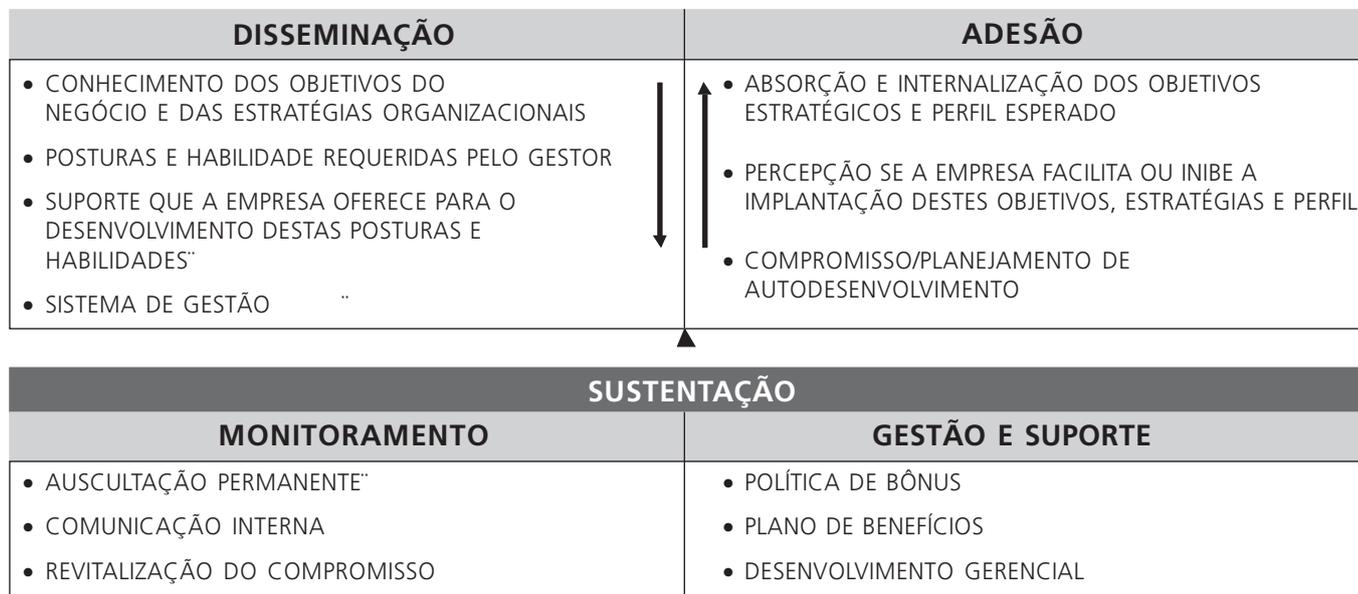
um grupo único, haja vista que ela influencia o comportamento de todos dentro de uma organização e pode garantir o sucesso organizacional se for adequadamente gerenciada. O referido autor ainda destacou que, em geral, a cultura organizacional é influenciada pela alta gerência e outros líderes.

Considerando tal influência e tendo em vista que a cultura organizacional é fundamental nos processos de mudanças, as organizações precisam se preocupar também com a atuação gerencial para garantir o sucesso dos novos programas de melhoria da qualidade, com o papel de analisar o desempenho individual e coletivo em função dos resultados esperados, controlar a execução dos processos, promover programas de treinamento e reciclagem, levando em conta os desafios impostos e comunicando as novas políticas adotadas pela empresa (CARVALHO & SERAFIM, 2004).

As mudanças no ambiente externo e no ambiente organizacional fizeram nascer um novo perfil de líder, que deixa de ser controlador e passa a ser um facilitador, com foco numa visão mais estratégica e menos imediatista, cultivando o comprometimento dos subordinados ao invés de exercer cobranças excessivas quanto à disciplina, e valorizando as ações em equipe e a formação de times (LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002).

Com a adoção de novos programas, os gestores passam a quebrar o paradigma da estabilidade e a lidar com o paradigma de transformação que, segundo Fischer (2002), pressupõe que as organizações devam ser direcionadas para o foco no aperfeiçoamento contínuo, e não na estabilidade das normas, padrões e regras. Sendo assim, o gestor assume o papel de facilitador, visando ao desenvolvimento permanente, aderindo à mobilização das informações e do conhecimento, descentralizando e ampliando a participação e o intercâmbio, além de coordenar as ações específicas das mudanças para assegurar a integração dos objetivos. A Figura 1 apresenta uma proposta de sustentação de um processo de mudança.

Nesta perspectiva, a disseminação e o monitoramento da mudança estão alicerçados nas competências dos gestores. A organização, no intuito de oferecer maior sustentação às ações implementadas, cria um rol de políticas de suporte que permitirão o engajamento das pessoas (adesão) ao que se pretende.



**Figura 1:** Processo de sustentação da mudança

Fonte: Fischer (1994).

### 2.3. Transporte de cargas perigosas no Brasil

A modalidade de transporte rodoviário foi definida por Capó (2005) como distribuição dos produtos ponto a ponto, que se destina à transferência de produtos sofisticados os quais exigem prazos relativamente rápidos de entrega. O Código de Trânsito Brasileiro, por meio do Decreto n. 96.044, de 18 de maio de 1988, define que: "Produtos perigosos são substâncias que apresentam risco para a saúde das pessoas, para a segurança pública e para o meio ambiente.". Os produtos perigosos foram classificados por Pinto, Windt & Céspedes (2003) segundo o seu grau de risco, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 1:** Classificação dos produtos perigosos

Classe 01 – explosivos
Classe 02 – gases comprimidos, liquefeitos, dissolvidos sob pressão ou altamente refrigerados
Classe 03 – líquidos inflamáveis
Classe 04 – sólidos inflamáveis; substâncias sujeitas à combustão espontânea; substâncias que, em contato com a água, emitem gases inflamáveis
Classe 05 – substâncias oxidantes; peróxidos orgânicos
Classe 06 – substâncias tóxicas; substâncias infectantes
Classe 07 – substâncias radioativas
Classe 08 – corrosivos
Classe 09 – substâncias perigosas diversas

Fonte: PINTO, WINDT & CÉSPEDES (2003).

Ferreira (2003) associou a intensidade do risco dos acidentes no transporte rodoviário de produtos perigosos à periculosidade do produto transportado. O autor alertou que os acidentes no transporte dos produtos perigosos podem ter consequências catastróficas, principalmente pelo fato de que as principais rodovias, normalmente, localizam-se próximo a cidades e a grandes populações, e afirmou que os custos decorrentes da contaminação e das perdas humanas são incalculáveis.

Porém, há que serem consideradas as estimativas técnicas de que existem, aproximadamente, quatro milhões de diferentes produtos químicos disponíveis em todo o mundo, que são fundamentais para o desenvolvimento econômico e tecnológico. Para que possam entrar em processo de produção, esses produtos precisam ser transportados dos parques de produção para as unidades de transformação, de modo a, então, atenderem à demanda do mercado consumidor. Esclareceram Schenini, Neuenfeld & Rosa (2006) que, para esse processo, o meio de transporte mais utilizado é o rodoviário.

O transporte rodoviário, segundo Capó (2005), é o mais indicado por sua capacidade de adaptação e atendimento rápido, e tem como vantagem a cobertura geográfica oferecida pelo sistema, haja vista que a extensão da rede rodoviária permite uma maior abrangência e, independentemente da distância, os

caminhões oferecem o serviço completo, desde a origem até o destino final. Este autor destacou que as dimensões estratégicas do setor de transporte precisam ser entendidas como elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico brasileiro; essa afirmação remete à relevância do estudo, pois se trata de um setor que contribui para o crescimento de diversos outros setores que necessitam de serviços de transporte confiáveis para garantir a entrega dos materiais no tempo determinado.

#### **2.4. Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade – Sassmaq**

Visando a padronizar e qualificar os serviços das empresas de transporte rodoviário de cargas por meio da melhoria contínua e da preservação do meio ambiente, e ainda a reduzir progressivamente os riscos de acidentes nas operações de transporte e distribuição de produtos químicos, em 2005 entrou em vigor o compromisso das indústrias químicas associadas de somente contratar empresas avaliadas pelo Sassmaq, sob a responsabilidade da Abiquim.

A avaliação pelo Sassmaq não é obrigatória, mas sua aplicação gera um importante diferencial para as empresas certificadas pelo sistema, em decorrência da comprovação de que oferecem serviços qualificados nas operações de transporte, além de passarem por reavaliações a cada dois anos, o que concede credibilidade ao sistema.

Tal certificação é importante porque auxilia na melhoria contínua das operações logísticas, proporciona uma qualificação de operadores logísticos padronizada para o setor químico, para a preservação do meio ambiente e da sociedade. Até julho de 2007, foram avaliadas no Brasil, por auditores ligados à Abiquim, 458 transportadoras que atendem ao setor da indústria química.

O sistema surgiu de um programa conhecido no Brasil como Atuação Responsável®, que foi registrado pela Associação Brasileira da Indústria Química – Abiquim, inspirado no programa *Responsible Care*, do Canadá, que, segundo Arango-Alzate (2000), é uma resposta aos problemas de imagem e visa a uma gestão ambiental mais consistente com as exigências atuais.

Segundo a Abiquim, o programa Atuação Responsável trata de ética empresarial compartilhada pelas empresas signatárias, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão das empresas químicas brasileiras e de sua cadeia de valor, de forma a assegurar a sustentabilidade econômica e socioambiental de seus processos e produtos, bem como contribuir para a permanente melhoria da qualidade de vida da sociedade, por meio de mecanismos de verificação das ações do sistema.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Após pesquisa bibliográfica que abrangeu livros, periódicos, dissertações e teses, além de anais de congressos com foco na linha de pensamento de responsabilidade social das empresas e as mudanças geradas pela adoção dessa filosofia nas organizações empresariais, foi elaborado um instrumento de pesquisa (questionário), visando a possibilitar o entendimento sobre as mudanças ocorridas na atuação gerencial a partir da adoção do Sassmaq. Para a construção das variáveis, tomou-se o cuidado de fazer a devida amarração das mesmas com os principais conceitos teóricos estudados e, ainda, de incluir negativas, permitindo maior credibilidade aos resultados que pudessem ir ao encontro dos objetivos propostos. Procedeu-se ao pré-teste, sendo então definidas as variáveis que integram a presente pesquisa. Partiu-se para a pesquisa de campo, classificada como de tipo *survey* – descritiva. Buscou-se pesquisar a totalidade de empresas de transporte rodoviário de cargas perigosas no Brasil, distribuídas em diversas regiões do País e que foram certificadas pelo Sassmaq, ou seja, 458 empresas (com base no Relatório Abiquim, julho de 2007); entretanto, obteve-se resposta afirmativa de participação somente de 76 delas. Esse comportamento refratário, por parte de muitos gestores, deve-se, provavelmente, ao receio em expor informações das empresas e, possivelmente, também à falta de tempo. De qualquer forma, foi um fator limitante da pesquisa, não a invalidando, entretanto. Trata-se, portanto, de uma pesquisa do tipo censitária.

A coleta de dados desta pesquisa, realizada entre setembro de 2007 e janeiro de 2008, utilizou um questionário validado por especialistas e dirigido aos responsáveis pelas áreas de recursos humanos,

qualidade e/ou ambiental nas empresas participantes da pesquisa, estabelecendo contatos com os profissionais responsáveis por essas áreas. Para a elaboração do instrumento, foram consideradas as seguintes dimensões:

- a) porte da empresa – tendo como indicador da variável o número de funcionários, segundo a classificação por porte das empresas de serviços, do Sebrae<sup>1</sup>: pequena empresa: de dez a 49 pessoas ocupadas; média empresa: de 50 a 99 pessoas ocupadas; grande empresa: acima de 99 pessoas ocupadas;
- b) região da(s) unidade(s) avaliada(s);
- c) reflexos da gestão ambiental na atuação gerencial.

No instrumento de pesquisa, utilizou-se o formato da escala Likert com cinco posições de discordância/concordância. As posições da escala foram definidas, em relação a terem ocorrido mudanças na atuação gerencial da seguinte forma: 1, para “nunca teve”; 2, para “teve antes de 2000, mas descontinuou”; 3, para “passou a ter a partir de 2000”; 4, para “passou a ter a partir de 2005”; e 5, para “sempre teve”.

Os dados coletados foram analisados com a ajuda do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), que viabiliza a realização de várias análises e testes estatísticos.

Foi utilizado o teste estatístico Qui-quadrado, que, segundo Siegel & Castellan Jr. (2006), pode ser utilizado como técnica de aderência para verificar se existe uma diferença significativa entre os números de respostas e o número esperado, considerando nível de significância menor que 5%. Desta forma, puderam ser verificadas quais variáveis apresentaram maior grau de significância e, então, estabelecidas, com maior confiabilidade, as relações existentes entre as variáveis e as mudanças investigadas nesta pesquisa.

Sendo o objetivo deste estudo descrever as mudanças ocorridas na atuação gerencial após a implantação do Sassmaq, definiu-se efetuar um levantamento das respostas apontadas na pesquisa no nível da escala estabelecido como “passou a ter a

partir de 2005”, no qual se verificam as mudanças efetivas com a implantação do programa, tendo em vista que foi o momento em que entrou em vigor a exigência das indústrias químicas de somente contratar as transportadoras avaliadas pelo Sassmaq, medida que incentivou a adoção do programa.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto ao perfil das empresas participantes da pesquisa, 21 delas (27%) são de pequeno porte, 15 são de médio porte (20%) e 40 são de grande porte (53%), denotando que possivelmente as maiores tenham maior facilidade de adesão ao Sassmaq, uma vez que, destas, 11% possuem certificação ISO 14000 e 41% possuem ISO 9000.

A maioria das empresas (72%) declarou transportar substâncias perigosas diversas, de grande risco, embora não definam o produto transportado. Além disso, os corrosivos (38%) e os líquidos inflamáveis (33%) também são transportados por grande parte das empresas pesquisadas (48%), sendo ainda que três empresas declararam transportar explosivos e substâncias radioativas.

Quando observadas as regiões a que pertencem, constatou-se que 49% delas localizam-se no Estado de São Paulo (37); 18,42% estão no Rio Grande do Sul (14); e as 52% restantes estão espalhadas por outros Estados brasileiros (39), conforme apresenta a Tabela 1.

**Tabela 1:** Quantidade de empresas participantes da pesquisa, por Estado brasileiro

Estados	Quantidade	Percentual
Bahia	4	5,26
Ceará	1	1,32
Goiania	1	1,32
Minas Gerais	7	9,21
Paraná	4	5,26
Pernambuco	1	1,32
Rio de Janeiro	4	5,26
Rio Grande do Sul	14	18,42
Santa Catarina	3	3,95
São Paulo	37	48,68
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados da pesquisa.

<sup>1</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Para a análise dos dados, de acordo com o propósito desta pesquisa de analisar as mudanças ocorridas na atuação gerencial ocasionadas pela implantação do Sassmaq em empresas de transporte rodoviário

de produtos perigosos, as informações coletadas foram analisadas à luz do referencial teórico estudado, sistematizado a seguir.

**Quadro 2:** Sistematização do referencial teórico para análise de dados

Autores	Teoria de sustentação
OLIVEIRA, 1984; PAUL, ZALKA, DOWNES, PERRY & FRIDAY, 1997; DONAIRE, 1999; ENGEL, BLACKWELL & MINIARD, 1999; ESTEVES, 2002; INKOTTE, 2003; STROBEL, CORAL & SELIG, 2004; CRANE & MATTEN, 2004; MEIJER & SCHUYT, 2005; ROBLES JÚNIOR & BONELLI, 2006; DOWBOR, 2008; ESTY & WINSTON, 2008; GUEVARA <i>et al.</i> , 2009.	Responsabilidade social das organizações, requerida por certa conscientização dos consumidores e da sociedade em geral – organizações têm que responder às expectativas e pressões sociais. Gestão ambiental como parte do desenvolvimento sustentável, que envolve as três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.
ARANGO-ALZATE, 2000.	O Sassmaq surgiu a partir do <i>Responsible Care</i> , como resposta aos problemas de imagem organizacional. Visa a uma gestão ambiental mais consistente com as exigências atuais.
BARBIERI, 2001; ASHLEY, 2003.	Processos que visam à participação da sociedade, dos governos, dos setores econômicos e sociais. Estabelecem a importância de cada país refletir global e localmente sobre novas formas de progresso (ex.: <i>Agenda 21</i> ).
FISCHER, 2002; LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002; CASADO, 2002.	A transformação organizacional ocorre a partir do envolvimento e do comprometimento das pessoas que nela atuam. O líder passa a ser um facilitador, cultivando o comprometimento dos subordinados ao invés de exercer cobranças excessivas, valorizando as ações em equipe. Para aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência, as organizações percebem a necessidade de valorizar o trabalho em times, buscar resultados comuns e demonstrar alto grau de comprometimento.
WOOD JR. <i>et al.</i> , 2002.	Nas organizações brasileiras, existe acomodação a um <i>status quo</i> sem interesse em participar no processo decisório e na assunção de responsabilidades.
PINTO, WINDT & CÉSPEDES, 2003; FERREIRA, 2003; CAPO, 2005; SCHENINI, NEUENFELD & ROSA, 2006.	“Produtos perigosos são substâncias que apresentam risco para a saúde das pessoas, para a segurança pública e para o meio ambiente.” Foram classificados pelos autores, segundo o grau de risco. Associa a intensidade do risco dos acidentes no transporte rodoviário de produtos perigosos à periculosidade do produto transportado. Acidentes no transporte de produtos perigosos podem ter consequências catastróficas, principalmente em rodovias próximas a cidades. O transporte rodoviário é o mais indicado por sua capacidade de adaptação, atendimento rápido e cobertura geográfica oferecida. O setor de transporte rodoviário de cargas perigosas é uma atividade potencialmente geradora de riscos ambientais.
CERTO, 2003; ESTEVES, 2002; SILVA, ROSINI & RODRIGUES, 2009.	A cultura organizacional é influenciada pela alta gerência e por outros líderes, e influencia o comportamento dos demais funcionários.
CARVALHO & SERAFIM, 2004; ROBBINS, 2005.	As organizações precisam se preocupar também com a atuação gerencial para garantir o sucesso dos novos programas de melhoria da qualidade, analisar o desempenho individual e coletivo em função dos resultados esperados, controlar a execução dos processos, promover programas de treinamento e reciclagem, comunicando as políticas adotadas pela empresa. Para capturar a essência da cultura gerencial de uma organização, é necessário verificar o grau de incentivo à inovação e à assunção de risco; bem como atenção aos detalhes; concentração da administração em resultados, técnicas e processos, e de estruturação das atividades de trabalho em equipe.
MODIA, 2004; CAMARGO JÚNIOR, 2005.	A crise econômica brasileira nos anos 1980 fez com que os empresários sentissem as pressões internacionais e dessem maior ênfase a padrões de qualidade. Qualidade é condição obrigatória para as empresas.

Fonte: elaborado a partir da pesquisa.

O quadro apresentado sistematiza o referencial teórico, de forma que possam ser observadas semelhanças entre os pensamentos dos autores utilizados, visando ao objetivo da pesquisa.

Verificam-se, a seguir, a apresentação e a análise dos resultados pelas variáveis exploradas na pesquisa.

#### **4.1. Mudanças na atuação gerencial, em função da gestão ambiental**

Com relação às mudanças na atuação gerencial observadas a partir das medidas adotadas na gestão ambiental, sobretudo a adoção do Sassmaq, os resultados da pesquisa demonstram que 50% das empresas participantes apresentaram mudanças nessa área após sua implantação. Destas, 55,3% são empresas de grande porte e 34,2%, de pequeno porte, podendo ser justificado pelo fato de que as práticas de gestão ambiental são consideradas estratégicas na busca pela vantagem competitiva, postura que se enquadra mais fortemente em empresas de grande porte (SILVA & QUELHAS, 2006).

Quanto às mudanças provocadas pela implantação do Sassmaq na atuação gerencial, a tabela apresentada a seguir mostra as variáveis relevantes apuradas nessa dimensão.

Observou-se que 50% das empresas pesquisadas adotam a prática de divulgação da responsabilidade socioambiental para os seus clientes, denotando uma conscientização empresarial em relação à criação e sustentação de uma imagem positiva junto ao ambiente externo (ARANGO-ALZATE, 2000).

Outro ponto a ser destacado é a inclusão da preocupação com o meio ambiente nas políticas e nos objetivos organizacionais, uma vez que 49% das empresas pesquisadas demonstraram algum tipo de mudança nesse sentido. Uma destas alterações refere-se à atuação da alta direção da empresa, e este resultado pode indicar uma postura socioambiental comprometida e com possibilidade de continuidade, pois, conforme citado por Daily & Huang (2001), para assegurar o sucesso dos sistemas de gestão ambiental, faz-se necessária a sustentação da gestão pela alta hierarquia.

Por outro lado, 42% passaram a divulgar as práticas de responsabilidade socioambiental após o Sassmaq, enquanto que 33% das empresas confir-

maram nunca haver adotado esta prática, o que se torna um diferencial competitivo importante às que divulgam as práticas, pois, segundo a Abiquim, um dos objetivos do programa é fazer com que as empresas revejam suas posturas e passem a demonstrar à sociedade o seu papel ambientalmente responsável.

Há que se considerar, ainda, que 56% das empresas passaram a conscientizar seus funcionários quanto a esta responsabilidade corporativa, por meio de treinamentos voltados à gestão ambiental, enquanto que 41% sempre adotaram esta postura e apenas a reforçaram com a adoção do programa, o que mostra a importância de envolver os funcionários neste movimento, pois, conforme afirmaram Robbins & Decenzo (2004), quando há necessidade de mudanças em conhecimentos, habilidades e atitudes nas organizações, as práticas de treinamento são fundamentais, tendo em vista que visam a melhorar o desempenho do funcionário, independentemente do cargo que ocupa. Os autores em referência atribuíram aos gestores a responsabilidade pela decisão sobre os treinamentos dos funcionários. Desta forma, a atuação gerencial é essencial no processo de adoção de um programa de gestão ambiental, haja vista que mudanças envolvem decisões que somente são tomadas pelos gestores das organizações.

Observando-se a Tabela 2, pode-se considerar, pela análise do teste Qui-quadrado, as variáveis que apresentaram significância estatística, ou seja, até 5%: comunicação da gerência sobre as novas políticas adotadas pela empresa, com 0,1% de significância; cobranças excessivas quanto a disciplinas dos funcionários por parte dos líderes, com 1,3%; e valorização do aperfeiçoamento contínuo dos subordinados por parte dos líderes, com 3,9%.

Esses resultados indicam a relevância da preocupação dos líderes com o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários, tendo em vista que 36% das empresas pesquisadas manifestaram tal preocupação, tanto na preparação para a certificação quanto após a implantação do Sassmaq.

Outro fato que demonstra mudanças no papel do líder é a maior importância dada à comunicação da gerência sobre as novas políticas adotadas nas organizações, prática esta que 41% das empresas pesquisadas passaram a adotar após a implantação do programa, apontando a existência de preocupa-

**Tabela 2:** Resultados do teste Qui-quadrado para as variáveis da dimensão atuação gerencial

	Variáveis	Frequência	% após SASSMAQ	Teste Qui-quadrado
V01	Comunicação da gerência sobre as novas políticas adotadas pela empresa	31	40,8%	0,001
V02	Solicitação da participação dos colaboradores com sugestões	31	40,8%	0,065
V03	Valorização do aperfeiçoamento contínuo dos subordinados por parte dos líderes	27	35,5%	0,039
V04	Cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários por parte dos líderes	21	27,6%	0,013
V05	Valorização da estabilidade das regras por parte dos líderes	20	26,3%	0,068
V06	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os fornecedores	43	56,6%	0,086
V07	Preocupação com o meio ambiente na missão	42	55,3%	0,128
V08	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os clientes	38	50,0%	0,026
V09	Inclusão da preocupação com o meio ambiente nos objetivos	37	48,7%	0,006
V10	Preocupação com o meio ambiente nas políticas das empresas	37	48,7%	0,001
V11	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para a sociedade	32	42,1%	0,219
V12	Trabalhos das equipes orientados para o desempenho das tarefas necessárias	25	32,9%	0,206
V13	Valorização do trabalho em equipe	16	21,1%	0,308
V14	Objetivos definidos aos indivíduos	16	21,1%	0,011
V15	Incentivos para proximidade nos relacionamentos dos funcionários	9	11,8%	0,172
V16	Estímulos aos funcionários para reinventarem os processos de trabalho	28	36,8%	0,177
V17	Estímulos aos funcionários a dar atenção aos detalhes das atividades que executam	25	32,9%	0,671
V18	Preocupação dos dirigentes em relação a obediência às normas	20	26,3%	0,081
V19	Preocupação maior com os fins (resultados) do que com os meios (processos)	16	21,1%	0,029
V20	As relações pessoais são guiadas pelas tradições	9	11,8%	0,509
V21	Aumentos salariais e promoções com base no tempo de casa	8	10,5%	0,559
V22	Conscientização dos funcionários através de treinamentos voltados à Gestão ambiental	20	26,3%	0,066

Fonte: dados da pesquisa.

ção das empresas com relação à atuação gerencial nesse sentido, ou seja, manter os funcionários informados sobre as mudanças, o que contribui para o sucesso da implantação do programa, assim como foi sugerido por Carvalho & Serafim (2004).

Constatou-se que 28% das empresas passaram a ter líderes exercendo cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários, o que contraria a afirmação de Limongi-França & Arellano (2002), ao sugerirem que o novo líder deve cultivar o comprometimento dos funcionários ao invés de exercer tais cobranças. Sendo assim, a postura do líder apontada na pesquisa pode prejudicar o programa, embora seja necessário que se faça cumprir as normas estabelecidas, haja vista que, como defendido por Wood Jr. *et al.* (2002), de acordo com a cultura das empresas brasileiras, o líder deve se preocupar em evitar a manutenção da acomodação dos funcionários (*status quo*), pois estes podem apresentar fortes resistências às mudanças e pouco interesse na participação e na assunção de responsabilidades.

O índice de mudanças apurado foi de 26% na atuação gerencial, indicando que, das 76 empresas pesquisadas, 20 fizeram algum tipo de mudança, conforme se apresentou nos testes de significância. Analisando-se os conceitos de liderança de alta *performance* citados por Limongi-França & Arellano (2002), segundo os quais o líder atua como condutor de novas competências para garantir os resultados almejados pela organização em um ambiente competitivo e globalizado, destacaram-se a comunicação, o treinamento contínuo e o comportamento disciplinado diante dos novos objetivos.

Uma das atribuições dos gestores é orientar os membros de sua equipe quanto às tarefas a serem executadas. Observa-se o índice de 1,1% de significância estatística de que o gestor é responsável por tornar claros aos indivíduos os objetivos definidos pela organização. Além disso, ele deve orientar as equipes nas tarefas a serem realizadas, valorizando cada membro e zelando pelo bom relacionamento entre eles.

Para desenvolver as equipes, são necessários, segundo Robbins & Decenzo (2004), alguns estágios, iniciando-se na formação, que traz grande incerteza sobre o propósito, a estrutura e a liderança do grupo, quando o grupo está se conhecendo e seus membros ainda não se reconhecem como partes integrantes. Após esta fase, o grupo ingressa no estágio da tormenta, no qual tais membros entram em conflito, aceitam a existência da equipe, mas resistem ao controle que o grupo impõe sobre a individualidade.

Posteriormente, segundo os autores, o grupo atinge a normalização, com o desenvolvimento de relacionamentos próximos, demonstrando coesão – surge o sentido de identidade da equipe e de companheirismo. Passada esta fase, o grupo entra no estágio de desempenho, passando a trabalhar em função da execução das tarefas necessárias da equipe. O último estágio é denominado interrupção, no qual a equipe começa a se dispersar e suas atenções são direcionadas para o encerramento das atividades.

Por outro lado, pode-se observar, ainda, que os menores percentuais de mudança referem-se à variável “aumentos salariais e promoções com base no tempo de casa” (10%), o que demonstra que, após a implantação de um sistema ligado à gestão ambiental, as empresas passam, de fato, a buscar novos critérios para apoiar as decisões de promoções dos seus funcionários, como o desempenho individual, haja vista que 37% das empresas declararam que passaram a estimular os funcionários a reinventarem os processos de trabalho.

Por outro lado, há que se considerar o baixo percentual de mudanças, também, na variável “incentivos para proximidade nos relacionamentos dos funcionários” (12%), tendo em vista que o novo sistema não desperta interesse nas empresas com relação à integração dos funcionários. Porém, quando questionadas se passaram a guiar as relações pela tradição, da mesma forma apenas 12% das empresas concordaram com esta mudança. Ou seja, os critérios de incentivos das relações interpessoais não são definidos com a implantação de um novo programa, pois, na pesquisa, apurou-se que 68% das empresas sempre guiaram as relações pela tradição e 40% das empresas sempre incentivaram um relacionamento mais próximo entre os funcionários.

Neste sentido, Certo (2003) alertou para a importância de discutir a cultura organizacional no gerenciamento dos membros da organização como um grupo único, haja vista que ela interfere no comportamento de todos dentro de uma organização, influenciando o sucesso organizacional, se for adequadamente gerenciada.

Observa-se, ainda, o resultado de 2,9% de significância para a variável “preocupação maior com os fins (resultados) do que com os meios (processos)”. Segundo Robbins (2005), essa é uma forma de captar a essência da cultura organizacional, haja vista que empresas que têm um grau elevado de concentração em resultados ou efeitos demonstram querer alcançar objetivos, deixando em segundo plano as técnicas e os processos.

Nesta variável, vale destacar que 46% das empresas revelaram que já estavam mais preocupadas com os fins do que com os meios antes mesmo da implantação do Sassmaq, e verifica-se, na Tabela 2, que 21% passaram a adotar esta postura somente após a implantação do Sassmaq.

Segundo dados da pesquisa, 32% passaram a estimular os funcionários a dar mais atenção aos detalhes das atividades que executam, e 26% das empresas perceberam a maior preocupação por parte dos gerentes com relação à obediência às normas após a adoção do Sassmaq, o que pode ser um indicador positivo de que um sistema de gestão ambiental reforça a cultura de que, para os resultados serem atingidos, são necessárias revisões dos detalhes da operação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das análises realizadas, pode-se deduzir que o Sassmaq, implantado a partir de 2005 nas empresas de transporte de cargas perigosas, contribuiu para a promoção de mudanças na atuação gerencial.

Nota-se que, de modo geral, as empresas pesquisadas passaram a contar com líderes que valorizam o aperfeiçoamento contínuo dos subordinados. Identificou-se que houve uma mudança significativa com relação à comunicação das novas políticas adotadas pela empresa por meio da

gerência, remetendo à nova postura do líder após a implantação do Sassmaq, por ser a comunicação uma ferramenta de grande importância para garantir que os funcionários conheçam as novas políticas, o que atende, desta forma, às expectativas do setor químico, conforme a Abiquim preconiza.

Assim, os resultados transmitem, em sua maioria, a necessidade de manutenção de um diálogo transparente e ético com todos os interessados nas atividades e nos produtos das empresas – empregados, governo, clientes, comunidades locais e fornecedores, dentre outros – por meio de ações concretas que visem a melhorar continuamente os processos e produtos, de forma a torná-los mais seguros e ambientalmente adequados.

O Sassmaq também influenciou mudanças, provocadas pela necessidade de se transmitirem aos colaboradores os objetivos definidos, para que os mesmos pudessem ser compreendidos e trabalhados por todos os indivíduos.

Outro importante destaque diz respeito à preocupação maior com os resultados do que com os processos, porém já se observam indicativos de incentivo à reinvenção dos processos de trabalho e à atenção aos detalhes, bem como a preocupação dos dirigentes com a obediência às normas, fatores que direcionam para um futuro de novos padrões organizacionais focados em qualidade e em resultados.

Quanto às práticas de gestão ambiental, nota-se que a totalidade das empresas pesquisadas passou a divulgar suas práticas de responsabilidade ambiental aos seus clientes e incluiu a preocupação com o meio ambiente nas políticas e nos objetivos organizacionais, como consequência do programa implantado.

Tais resultados demonstram que há uma relação entre as mudanças investigadas e a adoção de um novo programa de gestão ambiental, em atendimento às exigências do mercado quanto à qualidade e à preocupação com o meio ambiente, tendo em vista que o Sassmaq exige novas posturas e novos comportamentos, objetivando a sustentabilidade explicitada no programa.

Observa-se, portanto, alinhamento dos resultados obtidos na pesquisa de campo com as afirmações dos autores, haja vista os resultados encontrados corroborarem os objetivos da Abiquim, ao mesmo tempo em que se evidencia a necessidade de mudança na atuação gerencial para que as empresas possam obter a certificação e manter-se certificadas a fim de colaborar com o desenvolvimento sustentável. Ressalta-se, uma vez mais, a limitação desta pesquisa, imposta pela participação minoritária das empresas certificadas.

O presente trabalho abre novas possibilidades de estudos relacionados à gestão ambiental nas empresas brasileiras, não necessariamente do mesmo setor. Assim, podem ser recomendadas as seguintes ações: estender os estudos a outros setores de atividade, buscando identificar diferenças de comportamentos e de atribuições de importância às práticas de gestão de pessoas; ampliar o estudo no mesmo setor, buscando entender os reflexos da adoção do Sassmaq, tendo em vista as mudanças comportamentais encontradas nesta pesquisa; ampliar a pesquisa, analisando aspectos não contemplados e aprimorando a investigação sobre as mudanças relacionadas à gestão ambiental; e, ainda, desenvolver estudos, partindo das observações desta pesquisa, que possam descrever o retorno que as empresas obtêm com a implantação de programas vinculados à gestão ambiental.

## REFERÊNCIAS

- ARANGO-ALZATE, Claudia Tatiana. 2000. *Gestão e comportamento ambiental de empresas do setor químico*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA – ABIQUIM. Site institucional. Disponível em: <<http://www.abiquim.com.br>>. Acesso em: 28 de julho de 2007.
- BARBIERI, José Carlos. *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CAMARGO JÚNIOR, Benedito Décio da S. 2005. *Mudança organizacional em sistemas de gerenciamento da qualidade certificados conforme ISO 9001-2000: uma visão dos funcionários*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.
- CAPO, Jeucimar M. 2005. *Gerenciamento de projetos aplicados ao transporte de cargas especiais indivisíveis*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté. Taubaté: Unitau.
- CARVALHO, Antonio V. de & SERAFIM, Ozilea Clen G. *Administração de recursos humanos*. V. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CRANE, Andy & MATTEN, Dierck. *Business ethics: a european perspective*. New York: Oxford University Press, 2004.
- DAHER, Wilton de M.; OLIVEIRA, Marcelle C. & PONTE, Vera Maria R. Responsabilidade social corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do Nordeste brasileiro. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Salvador: Anpad, 2006.
- DAILY, Bonnie F. & HUANG, Su-Chun. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 12, p. 1.539-1.552, London, 2001.
- DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DOWBOR, Ladislau. *Democracia econômica*. São Paulo: Vozes, 2008.
- ENGEL, James; BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- ESTEVES, Sérgio A. P. Recursos humanos, valores e mudança organizacional – a dimensão ecológica da função de recursos. In: BOOG, Gustavo & BOOG, Madalena (Coords.). *Manual de gestão de pessoas e equipes – estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002.
- ESTY, Daniel C. & WINSTON, Andrews S. *O verde que vale ouro: como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERREIRA, Carlos Eugênio de C. Acidentes com motoristas no transporte rodoviário de produtos perigosos. *Revista São Paulo Perspectiva*, v. 17, n. 2, São Paulo, abril/junho, 2003.
- FISCHER, Rosa Maria. *Tópicos avançados em recursos humanos*. Disciplina ministrada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1994.
- \_\_\_\_\_. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GARCIA, Mauro Neves; SILVA, Dirceu; PEREIRA, Raquel S.; ROSSI, George B.; BAZANINI, Roberto. Percepção sobre a recompensa do consumidor ao comportamento empresarial

## REFERÊNCIAS

socioambientalmente responsável. *In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

GUEVARA, Arnoldo José H. et al. (Orgs.). *Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INKOTTE, Alexandre L. 2003. *Marketing de ação social e percepção de valor: do plano tático para o estratégico*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. O que é RSE, 2009. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 20 de abril de 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina & ARELLANO, Eliete B. Os processos de recrutamento e seleção. *In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MEIJER, May-May & SCHUYT, Theo. Corporate social performance as a bottom line for consumers. *Business & Society*, v. 44, n. 4, p. 442-461, December, 2005.

MODIA, Esther C. Uma visão sociológica dos programas de qualidade. *In: OLIVEIRA, Otávio J. (Coord.). Gestão da qualidade – tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 203-210, São Paulo, outubro/dezembro, 1984.

PAUL, Karen; ZALKA, Lori M.; DOWNES, Meredith; PERRY, Susan & FRIDAY, Shawnta. US consumer sensitivity to corporate social performance. *Business & Society*, v. 36, n. 4, p. 408-418, December, 1997.

PINTO, Antônio Luiz de T.; WINDT, Maria Cristina V. dos S. & CÉSPEDES, Livia *Código de Trânsito Brasileiro: Lei n. 9.503, de 23 de setembro de 1997*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Sephen P. & DECENZO, David A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBLES JÚNIOR, Antonio & BONELLI, Valério Vitor. *Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial*. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHENINI, Pedro Carlos; NEUENFELD, Débora Raquel & ROSA, André Luiz M. da. O gerenciamento de riscos de transporte de produtos perigosos. *In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP. Anais...* Bauru: Unesp, 2006.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Site institucional*. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros/empresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp)>. Acesso em: 20 de agosto de 2007.

SIEGEL, Sidney & CASTELLAN JR., N. John. *Estatística não paramétrica para ciências do comportamento*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, José U. da; ROSINI, Alessandro Marco & RODRIGUES, Mônica C. Responsabilidade socioambiental como diferencial competitivo nas organizações do século XXI. *In: GUEVARA, Arnoldo José H. et al. (Orgs.). Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, Lilian Simone A. da & QUELHAS, Osvaldo Luiz G. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. *Revista Gestão & Produção*, v. 13, n. 3, p. 385-395, São Carlos, setembro/dezembro, 2006.

STROBEL, Juliana S.; CORAL, Elisa & SELIG, Paulo Maurício. Indicadores de sustentabilidade corporativa: uma análise comparativa. *In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

WOOD, Andrew. Responsible care. A revolution hits the 10-year mark. *Chemical Week*, v. 160, p. 33-37, July, 1998.

WOOD JR., Thomaz et al. *Cultura organizacional brasileira*. *In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). Mudança organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.