

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VERA LÚCIA DA SILVA VENTURA**

**Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão Ambiental:  
Um estudo no setor de Transporte Rodoviário de Cargas Perigosas do Brasil**

**São Caetano do Sul  
2008**

**VERA LÚCIA DA SILVA VENTURA**

**MUDANÇAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VINCULADAS À  
GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO NO SETOR DE TRANSPORTE  
RODOVIÁRIO DE CARGAS PERIGOSAS DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul  
2008**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES**  
**Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)**

**REITOR**

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

(orientador)

Prof. Dr. Dirceu Silva

Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Cristina Limongi-França

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho à minha família que é a estrutura da minha vida e a minha  
razão de viver.**

**É o sorriso do meu marido e das minhas filhas que motivam os meus projetos.**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, Mestre de todos os Mestres, pelas bênçãos que me concede em todos os momentos, pela luz que me guia e que me orienta e, principalmente, pela saúde e força, sem as quais este sonho não seria possível.

À minha querida e inesquecível mãe, Elvira (*in memoriam*), pelo apoio fundamental e essencial dedicado em toda a minha vida e principalmente nos últimos dias de sua vida, quando eu iniciava o meu projeto de pesquisa junto ao atual Programa de Mestrado; que mesmo em despedida e em sofrimento pela doença, que devastou as nossas vidas, soube me incentivar e me fortalecer ensinando-me a viver e a morrer com dignidade.

Ao meu pai, Pedro, que sempre me apoiou e incentivou as realizações dos meus sonhos que são baseados nos valores por ele transmitidos.

Ao meu marido, companheiro, amigo e eterno namorado Valmir pelo apoio e compreensão em todos os momentos difíceis que passei nos últimos anos e pelas vibrações nas vitórias que são compartilhadas, comemoradas e reconhecidas com méritos da nossa união, que vem sendo fortalecida com os desafios e conquistas durante os maravilhosos anos em que vivemos juntos.

Às minhas filhas Isabella, Eloísa e Larissa que souberam compreender a ausência da mamãe, em alguns momentos, para a dedicação aos estudos e pelos sorrisos e carinhos que me incentivam, ainda mais, a buscar meus ideais que têm, como linha principal, a pretensão de se tornarem exemplos para as suas vidas.

Ao Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva pela compreensão e pela objetividade e firmeza em minhas orientações, sempre apontando os caminhos e contribuindo, com assertividade, com os detalhes do projeto.

Ao Prof. Dr. Dirceu da Silva pelas suas gentis e sábias palavras que me ensinaram, me apoiaram e me incentivaram e pela brilhante contribuição com a difícil tarefa de entender as análises estatísticas.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Cristina Limongi-França pela disposição e pelas contribuições, na banca examinadora, apontando, de forma clara e objetiva, os caminhos para o progresso da pesquisa.

Ao Prof. Dr. Mauro Neves Garcia que, com sua incrível clareza de idéias, me ensinou a decifrar os caminhos e a fortalecer a minha determinação.

Ao Prof. Dr. René Henrique Götz Licht pelas palavras de apoio durante o meu sofrimento pela perda mais difícil de toda a minha vida. Palavras que me mantiveram firme na minha fé e nos meus objetivos neste projeto, lembrando-me que “tudo e todos podem nos abandonar, exceto o Altíssimo.”

E, finalmente, a todos que me apoiaram neste projeto e que me ajudaram a descobrir que com Amor, Honestidade, Respeito, Fé e Dedicção tudo se torna possível e conquistável.

*"Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre os ombros de gigantes."*

*Isaac Newton*

*"O único homem que está isento de erros, é aquele que não arrisca acertar."*

*Albert Einstein*

## RESUMO

A presente dissertação apresenta a pesquisa bibliográfica e de campo realizada junto às empresas brasileiras de transporte rodoviário de cargas avaliadas pelo SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade) que surgiu do Programa Atuação Responsável, e tem o objetivo de identificar as mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas que ocorrem nas empresas após a implantação de um Sistema ligado à Gestão Ambiental. Trata-se, então, de um estudo exploratório de natureza quantitativo, de tipo *survey* – descritivo, através de pesquisa de campo, utilizando um instrumento de pesquisa elaborado pela pesquisadora e validado por especialistas. Utilizou-se uma amostra de 76 respondentes. Os dados foram tratados por técnicas estatísticas, como análise pelo teste Qui-quadrado e os resultados apontaram que há uma relação entre a implantação do SASSMAQ e as mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas e diante das conclusões obtidas na pesquisa é pertinente afirmar que, ao implantar novos programas, as organizações passam a adotar novas práticas de Gestão de Pessoas, podendo ser subentendido que novos programas podem ser incentivadores de tais mudanças.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Gestão Ambiental, Qualidade, Segurança, Transporte de Cargas Perigosas

**ABSTRACT**

The present thesis presents bibliographical and field research accomplished to the Brazilian road load transportation companies appraised by SASSMAQ (Health System Appraisal Security Environmental and Quality) which came up from the Responsible Care Program and purpose to identify the practical changes from the People Management that happens in the companies after the implantation of the system connected to the Environmental Management. Being about the exploratory study of a quantitative nature, kind of descriptive - survey, through the field research, using a research study instrument elaborated by the researcher and validated by specialists. It was made a use of a sample from 76 respondents. The information's were held by statistics technique how the analyses of the Qui-square and the results pointed at there is a relation between the implantation of SASSMAQ and the practical changes from the People Management and ahead of the obtained conclusion in the research study, it is relevant to declare that when applying the new programs, the organizations begin to adopt the new practical from People Administration, being understood that new programs can be responsible of such changes.

**Key-words:** People Management, Environmental Management, Quality, Security, Dangerous Load Transport

**SUMÁRIO**

DEDICATÓRIA .....	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO .....	VIII
ABSTRACT.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS .....	XIII
LISTA DE QUADROS.....	XIV
LISTA DE TABELAS.....	XV
GLOSSÁRIO.....	XVI
APRESENTAÇÃO .....	1
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Origem do estudo .....	1
1.2 Problematização .....	3
1.3 Objetivo da pesquisa .....	4
1.3.1 Objetivos específicos da pesquisa.....	4
1.4 Contribuições do trabalho .....	5
1.5 Justificativa do estudo.....	6
1.6 Delimitação do estudo .....	7
1.7 Vinculação à linha de pesquisa.....	7
O SETOR EM ESTUDO .....	9
2. TRANSPORTE DE CARGAS PERIGOSAS NO BRASIL .....	9
2.1 Programa Atuação Responsável e SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade).....	11

3. REFERENCIAL CONCEITUAL.....	14
3.1 Sustentabilidade e responsabilidade corporativa.....	14
3.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas .....	16
3.2.1 Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	18
3.2.2 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	20
3.2.3 Práticas de Avaliação de Desempenho das Pessoas.....	22
3.2.4 Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho .....	23
3.2.5 Cultura Organizacional, Trabalho em Equipe e Atuação Gerencial.....	277
3.3 Sistemas de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente.....	322
PROCEDIMENTO DE PESQUISA .....	39
4. METODOLOGIA .....	39
4.1 Tipos de Pesquisas.....	39
4.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa .....	40
4.3 Instrumento da Pesquisa .....	400
4.4 Modelo Conceitual da Pesquisa.....	400
4.4.1 Variáveis de Estratificação.....	411
4.4.2 Variáveis Dependentes.....	411
4.4.3 Variáveis Independentes .....	411
4.5 Procedimentos para Coleta de Dados .....	422
4.6 Procedimentos para as Análises dos Dados .....	433
RESULTADOS.....	45
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	45
5.1 Perfil das Empresas Pesquisadas .....	45
5.1.1 Porte da Empresa.....	45
5.1.2 Região .....	46
5.1.3 Classificação dos produtos perigosos .....	47
5.1.4 Certificações adquiridas pelas empresas e área específica de Meio Ambiente ..	47
5.2 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas.....	47
5.2.1 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas e Porte das Empresas .....	51
5.2.2 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela Região .....	53

5.2.3 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela ISO 9000.....	55
5.2.4 Mudanças nas Práticas de Recrutamento e Seleção .....	56
5.2.5 Mudanças nas Práticas de Treinamento e Desenvolvimento .....	60
5.2.6 Mudanças nas Práticas de Avaliação de Desempenho .....	64
5.2.7 Mudanças nas Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho após o SASSMAQ .....	68
5.2.8 Mudanças subjacentes na Cultura Organizacional após o SASSMAQ .....	73
5.2.9 Mudanças subjacentes no Trabalho em Equipe após o SASSMAQ.....	75
5.2.10 Mudanças subjacentes na Atuação Gerencial após o SASSMAQ .....	79
5.2.11 Mudanças na Gestão Ambiental após o SASSMAQ .....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6. CONCLUSÕES.....	86
6.1 Recomendações para Futuras Pesquisas .....	91
REFERÊNCIAS .....	92
ANEXO .....	97
1. ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DO SASSMAQ .....	97
APÊNDICE .....	102
1. QUESTIONÁRIO .....	102
2. AGRUPAMENTO DAS VARIÁVEIS.....	105
3. EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	108

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Classificação dos Produtos Perigosos.....	47
Gráfico 2 – Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas.....	48
Gráfico 3 – Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pelo Porte.....	51
Gráfico 4 - Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela Região.....	53
Gráfico 5 - Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela ISO9000.....	55
Gráfico 6 – Mudanças nas Práticas de Recrutamento e Seleção.....	56
Gráfico 7 – Mudanças nas Práticas de Treinamento e Desenvolvimento.....	60
Gráfico 8 – Mudanças nas Práticas de Avaliação de Desempenho.....	64
Gráfico 9 – Mudanças nas Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho.....	68
Gráfico 10 – Mudanças subjacentes na Cultura Organizacional.....	73
Gráfico 11 – Mudanças subjacentes no Trabalho em Equipe.....	75
Gráfico 12 – Mudanças subjacentes na Atuação Gerencial.....	79
Gráfico 13 – Mudanças na Gestão Ambiental.....	83

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Classificação dos Produtos Perigosos .....	09
QUADRO 2 – Estudos das Práticas de Gestão de Pessoas .....	26
QUADRO 3 – Estudos das Políticas de Gestão de Pessoas .....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porte das Empresas .....	46
Tabela 2 – Região .....	46
Tabela 3 – Certificações adquiridas pela empresa.....	48
Tabela 4 – Frequência de Respostas.....	53
Tabela 5 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Recrutamento e Seleção .....	58
Tabela 6 – Resultados das Variáveis da Dimensão Recrutamento e Seleção.....	59
Tabela 7 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Treinamento e Desenvolvimento .....	62
Tabela 8 – Resultados das Variáveis da Dimensão Treinamento e Desenvolvimento...	63
Tabela 9 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Avaliação de Desempenho .....	66
Tabela 10 – Resultados das Variáveis da Dimensão Avaliação de Desempenho .....	68
Tabela 11 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Segurança e Saúde no Trabalho .....	70
Tabela 12 – Resultados das Variáveis da Dimensão Segurança e Saúde no Trabalho	72
Tabela 13 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Cultura Organizacional.....	74
Tabela 14 – Resultados das Variáveis da Dimensão Cultura Organizacional.....	75
Tabela 15 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Trabalho em Equipe.....	77
Tabela 16 – Resultados das Variáveis da Dimensão Trabalho em Equipe.....	78
Tabela 17 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Atuação Gerencial .....	81
Tabela 18 – Resultados das Variáveis da Dimensão Atuação Gerencial.....	82
Tabela 19 - Apresentação do $\chi^2$ - Teste Qui-quadrado para a dimensão Gestão Ambiental.....	84
Tabela 20 – Resultados das Variáveis da Dimensão Gestão Ambiental.....	85

**GLOSSÁRIO**

AD – Avaliação de Desempenho

RS – Recrutamento e Seleção

TD – Treinamento e Desenvolvimento

SST – Saúde e Segurança no Trabalho

CO – Cultura Organizacional

EQ – Trabalho em Equipe

AG – Atuação Gerencial

GA – Gestão Ambiental

SASSMAQ – Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo introduz o leitor ao tema da pesquisa e aos motivos que levaram a pesquisadora a desenvolver este trabalho, por meio da apresentação da problematização, dos objetivos gerais e específicos, bem como das contribuições pretendidas, justificando e delimitando o estudo e apontando o vínculo com a Linha de Pesquisa, então definida como Gestão e Inovação Organizacional.

### **1.1 Origem do estudo**

O projeto de pesquisa teve origem na constatação de alguns problemas de Gestão Ambiental das empresas, através da observação empírica da pesquisadora sobre as dificuldades que as empresas enfrentam com a implantação de sistemas vinculados à gestão ambiental que visam ao desenvolvimento sustentável.

Dadas essas questões, encontram-se alguns autores, como: Falconer e Oliva (1995) que desenvolveram um trabalho em uma indústria química, por meio de pesquisa documental nos manuais e guias de implementação do processo de Atuação Responsável e de entrevistas com diversos agentes, responsáveis pelo processo. Os autores apresentaram o Programa Atuação Responsável como sendo uma solução encontrada para conscientizar o corpo funcional das indústrias sobre a necessidade da adoção de práticas e posturas que minimizem os riscos à saúde e ao meio ambiente.

Quando se trata de conscientização, remete-se à importância do envolvimento da área de Gestão de Pessoas, principalmente quando há alguma exigência por parte de programas ligados à qualidade. Ao analisarem as práticas de gestão de pessoas sobre o contexto da qualidade, Prada *et alli* (1999) identificaram que a busca de

certificação para a qualidade potencializa e consolida políticas e ações de gestão de pessoas, especialmente na função de treinamento. O que caracteriza um cenário favorável para envolvimento da área de Recursos Humanos nos Programas de Gestão da Qualidade visando à competitividade.

Tal fato é alertado, também, na pesquisa realizada em empresas químicas e petroquímicas brasileiras, por Carvalho e Toledo (2002), apontando que os problemas encontrados na adoção de programas de qualidade e sistemas de gerenciamento ambiental estão ligados ao pessoal empregado nas empresas, tais como resistências culturais às mudanças e às questões de assimilação, motivação, envolvimento e até mesmo à qualificação.

Há também dificuldades decorrentes da adaptação da metodologia à realidade das empresas, visto que os modelos, para se adaptarem às mais diversas situações, só estabelecem as diretrizes básicas, cabendo aos responsáveis operacionalizá-las de acordo com o contexto da empresa.

A partir dessas observações verificou-se a necessidade de avaliar quais as mudanças que ocorrem na área de recursos humanos com a implantação de um novo programa ambiental, analisando as práticas de gestão de pessoas.

Optou-se por desenvolver a pesquisa em empresas de transporte rodoviário de produtos perigosos, principalmente por tratar-se de um setor que está diretamente ligado às exigências das leis ambientais por transportarem, através das rodovias, substâncias que apresentam riscos ao meio ambiente e à saúde das pessoas.

Partiu-se do princípio de que os Sistemas de Gestão Ambiental estão vinculados aos Sistemas de Gestão da Qualidade, assim como afirma Robles Jr. e Bonelli (2006) ao apontarem que os consumidores não exigem somente qualidade e preço, mas dão preferência aos produtos e serviços que provenham de origens ambiental e socialmente corretas e como consequência da evolução dos valores da sociedade, surgem novos requisitos legais. Para a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental as empresas adotam procedimentos e normas, com o objetivo de

melhorar a qualidade dos produtos e não prejudicar o meio ambiente surgindo, então, a necessidade de uma gestão integrada da qualidade total e meio ambiente. (ROBLES JR. E BONELLI, 2006)

## 1.2 Problematização

Visando classificar a natureza, as características do ambiente que se relaciona com a empresa e as conseqüências desse relacionamento sobre a estrutura e o comportamento organizacional da empresa, Donaire (1999) sugere um novo enfoque de responsabilidade social das organizações, denominando-o “*Conscientização Social*” que diz respeito à capacidade que as organizações têm em responder às expectativas e pressões da sociedade; podendo ser definida pela busca de procedimentos, mecanismos, arranjos e padrões comportamentais. Segundo o autor, esse conceito é medido através de valores morais de obediência aos preceitos da lei. (DONAIRE, 1999)

O ambiente corporativo participa em um cenário de constantes mudanças, que são advindas das exigências de transformação das organizações em organismos capazes de gerar resultados que atendam 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. Desta forma há necessidade de se investir na criação de possibilidades de contribuição da área de Recursos Humanos. (ESTEVES, 2002)

A área de Recursos Humanos deve ser envolvida no sentido de disseminar os valores corporativos capazes de dar sustentação às mudanças, criar condições de reinventar os processos e os instrumentos de gestão em busca de relações de parceria, gerenciar as mudanças, visando a não-exclusão e a valorização da diversidade conectando os interesses da organização aos interesses da sociedade e gerenciar as competências, delegando poder nas ações conseqüentes, responsáveis e orientadas por valores. (DONAIRE, 1999)

Partindo dessas citações, a problematização desta pesquisa é apresentada da seguinte forma: **Como ocorreram as mudanças na Gestão de Pessoas após a implantação de um programa ligado à Gestão Ambiental?**

### **1.3 Objetivo da pesquisa**

O propósito desta pesquisa é analisar as possíveis relações entre as mudanças que ocorrem nas práticas e políticas de gestão de pessoas e a implantação de programas ligados à gestão ambiental. Com este escopo é formulado o seguinte objetivo geral: Analisar as possíveis relações entre as práticas e políticas de gestão de pessoas e a implantação do SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade), vide Anexo 1.

A pesquisa abrangerá a busca de informações relacionadas à gestão ambiental e à sustentabilidade como sendo aspectos fundamentais para a competitividade dessas empresas, através da avaliação das mudanças que ocorreram na Gestão de Pessoas após a certificação do SASSMAQ no setor de transporte rodoviário de produtos perigosos.

O sistema surgiu de um programa conhecido no Brasil como Atuação Responsável® que foi registrado pela ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química) e inspirado pelo 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.

#### **1.3.1 Objetivos específicos da pesquisa**

Com base na literatura estudada e apresentada nesta dissertação, definiram-se algumas práticas fundamentais para a área de recursos humanos, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho, além de outros aspectos que apresentaram importância para estudo, em se tratando de gestão de pessoas, como: cultura organizacional, trabalho em equipe e atuação gerencial.

Todos esses aspectos são apresentados no trabalho de César *et alli* (2006) que trata-se de uma discussão sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos, no qual os autores defendem que a área de recursos humanos demonstra uma atuação estratégica alinhando as funções clássicas da área que envolvem as práticas estudadas nesta dissertação.

Portanto, para atingir o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as mudanças havidas nas práticas de recrutamento e seleção em função da implantação do SASSMAQ;
- Descrever as mudanças havidas nas práticas de treinamento e desenvolvimento em função da implantação do SASSMAQ;
- Descrever as mudanças havidas nas práticas de avaliação de desempenho em função da implantação do SASSMAQ;
- Descrever as mudanças havidas nas práticas de segurança no trabalho em função da implantação do SASSMAQ;
- Descrever e analisar indícios de mudanças subjacentes na cultura organizacional em função das novas exigências do programa SASSMAQ;
- Descrever e analisar indícios de mudanças subjacentes no trabalho em equipe em função das novas exigências do programa SASSMAQ;
- Descrever e analisar indícios de mudanças subjacentes na atuação gerencial em função das novas exigências do programa SASSMAQ.

#### **1.4 Contribuições do trabalho**

Entende-se que a presente pesquisa poderá contribuir com análises da evolução

histórica do envolvimento da gestão de pessoas nos programas de gestão ambiental no setor brasileiro de transporte rodoviário de cargas perigosas, bem como com análises das principais implicações da gestão ambiental na gestão de pessoas das empresas que possuem programas orientados à proteção e ao controle da poluição ambiental, podendo servir, no futuro, de referência a outras pesquisas.

### **1.5 Justificativa do estudo**

Para justificar a realização desta pesquisa é necessário considerar que é crescente a valorização das questões ambientais no segmento empresarial, apoiando as 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, no qual as metas de crescimento estão associadas aos esforços de redução dos efeitos nocivos ao meio ambiente. STROBEL *et alli* (2004)

A opção pelo envolvimento, especificamente da Gestão de Pessoas, é justificada pela citação de Martino (2004) que destaca que cabe à gestão de pessoas, juntamente com a equipe de qualidade, coordenar a elaboração de procedimentos de recursos humanos para garantir que todas as funções sejam exercidas fazendo cumprir as políticas de qualidade definidas. A autora ainda afirma que as empresas com programas de qualidade, cujas transformações são duradouras, são empresas que dão mais atenção às mudanças na área de recursos humanos.

Além disso, Santos *et alli* (1997), observa que a gestão de pessoas pode colaborar para o sucesso de programas de qualidade total criando vantagens competitivas, tais como aprendizagem organizacional, gestão da cultura organizacional e organização baseada em equipes.

Corroborando este posicionamento Esteves (2000) enfatiza que para garantir a sustentabilidade nas organizações é necessário que se estabeleça um reposicionamento da função de recursos humanos, que deixa de atuar como função de suporte e passa a assumir uma função de negócios.

Desta forma, acredita-se que a presente pesquisa trará condições de avaliar as mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas para a efetivação dos programas de Gestão Ambiental, que envolve a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, tendo em vista que o tratamento será dado às empresas que transportam produtos perigosos para o meio ambiente, e que devem seguir normas que, obrigatoriamente, exigem mudanças comportamentais dos funcionários e outros atores envolvidos nos processos, e que, para isso a área de recursos humanos deve desenvolver suas práticas alinhando-se a esse movimento.

O setor de transporte rodoviário de cargas perigosas foi escolhido por participar como uma atividade potencialmente geradora de riscos ambientais, uma vez que expõe a carga perigosa a situações que podem escapar ao controle e desencadear graves acidentes ambientais. (SCHENINI *et alli*, 2006).

### **1.6 Delimitação do estudo**

Ao implantar um Programa de Gestão Ambiental, as organizações passam por várias alterações nas prioridades estratégicas e nas atitudes e comportamento dos funcionários e essas mudanças podem ser justificadas pela conscientização ambiental dos dirigentes. (ROBLES JR e BONELLI, 2006).

Este estudo delimita-se às mudanças que ocorreram nas práticas de gestão de pessoas, especificamente em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, segurança do trabalho, cultura organizacional, trabalho em equipe e atuação gerencial após a implantação do SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade) nas empresas de transporte de cargas perigosas no Brasil.

### **1.7 Vinculação à linha de pesquisa**

A presente pesquisa aponta um vínculo com a linha Gestão e Inovação Organizacional, pois percebe-se, através dos estudos de Albuquerque (1992) que

destaca que a gestão de pessoas passa a contribuir com a competitividade empresarial e a assumir um papel inovador de fortalecer a organização de forma a atingir o potencial de competitividade exigido pelo mercado.

Além disso, o objetivo da pesquisa envolve questões que poderão contribuir com outros estudos voltados à Inovação na Gestão das organizações, haja vista que o fenômeno da pesquisa está ligado à gestão estratégica de pessoas das empresas com adesão a programas vinculados à certificação da qualidade e à gestão ambiental.

E, considerando a importância dos estudos vinculados à proposta de regionalidade; a presente pesquisa pretende explorar as possíveis diferenças regionais, tendo em vista que a amostra abrangerá algumas regiões do Brasil.

---

## O SETOR EM ESTUDO

---

Este capítulo apresenta um breve relato sobre o setor de Transporte Rodoviário de Cargas, fazendo referências especiais às empresas que transportam produtos perigosos, tendo em vista serem objeto de estudo neste trabalho.

### 2. TRANSPORTE DE CARGAS PERIGOSAS NO BRASIL

A modalidade de transporte rodoviário é definida por Capo (2005) como distribuição dos produtos ponto a ponto, que destina-se à transferência de produtos sofisticados que 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 são classificados por Pinto e Windt (2003) segundo o seu grau de risco, conforme Quadro abaixo:

**Quadro 1 – Classificação dos Produtos Perigosos**

Classificação	Produtos
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 e Windt (2002)

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

Porém existem estimativas técnicas de que há 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 para então atender à demanda do mercado consumidor. Para esse processo o meio de transporte mais utilizado é o transporte rodoviário. (SCHENINI *et alli*, 2006)

O transporte rodoviário é o mais indicado pela 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, independente da distância, os caminhões oferecem o serviço completo desde a origem até o destino final. (CAPO, 2005)

O autor ainda destaca que “as dimensões estratégicas do setor de transporte precisam ser entendidas como componentes de fundamental importância para o desenvolvimento econômico brasileiro”; essa afirmação remete à relevância do estudo, pois trata-se de um setor que contribui para o crescimento de diversos outros setores que necessitam de serviços de transportes confiáveis para garantir a entrega dos materiais no tempo determinado. (CAPO, 2005)

Para Schenini *et alli* (2006) a responsabilidade pelas medidas corretivas e preventivas, não podem se atribuídas somente aos órgãos governamentais, mas também às empresas proprietárias do material transportado e às transportadoras, destacando a necessidade de capacitação do pessoal envolvido.

## **2.1 Programa Atuação Responsável e SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade)**

Visando a padronização dos serviços da categoria, qualificando as empresas de transporte rodoviário de cargas através da melhoria contínua e da preservação do meio ambiente e reduzir, de forma contínua e progressiva, os riscos de acidentes nas operações de transporte e distribuição de produtos químicos, foi lançado em 2001, pela ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química), o SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade).

Segundo a ABIQUIM, o sistema surgiu de um programa conhecido no Brasil como Atuação Responsável® que foi registrado pela ABIQUIM e inspirado pelo programa *Responsible Care*.

O *Responsible Care* foi desenvolvido no Canadá, na década de 70 e sua proposta é ser um instrumento eficaz para o dimensionamento do gerenciamento ambiental e proporcionar, de forma ampla, a segurança das instalações, processos e produtos, e a preservação da saúde ocupacional dos trabalhadores, além da proteção do meio ambiente, por parte das empresas do setor químico em toda a cadeia produtiva. (ABIQUIM, 1992)

Os princípios e fundamentos do *Responsible Care* somente foram aceitos pelos membros da *Canadian Chemical Association* – CCPA após 14 anos e nos Estados Unidos após 1984 com o desastre de Bhopal, na Índia. Neste momento, a *Chemical Manufactures Association* – CMA (que mantém mais de 230 membros, que são responsáveis por 90% dos químicos e petroquímicos produzidos nos Estados Unidos e no Canadá) verificou que não existiam planos de emergência entre os seus membros e detectou despreparo para atender a eventuais desastres, como o acontecido na Índia. Este fato acelerou a adoção dos princípios e práticas do *Responsible Care* nas empresas canadenses e americanas. (WOOD, 1998)

O Programa foi adotado na Alemanha em 1989; no Japão, na Austrália e na Nova Zelândia em 1991 e no Brasil e no México em 1992. Atualmente é reconhecido na

maioria dos países que operam com indústrias químicas.

No Brasil, ainda é recente a circulação dos princípios e fundamentos do Programa *Responsible Care*, registrado pela Abiquim como Atuação Responsável®. Para Falconer e Oliva (1995) o ingresso do Programa Atuação Responsável no Brasil não se deve ao fato da conscientização e criação de uma cultura própria de proteção ambiental, mas por ter-se percebido que se o Brasil não adotasse padrões de atuação de primeiro mundo, poderia perder o poder de competitividade. Os autores sugerem que seja mais um padrão de obediência a normas do que responsabilidade ambiental.

Segundo a Abiquim, atualmente é possível afirmar que o setor químico, tanto no Brasil quanto no exterior, está consciente do fato de que o diálogo transparente e ético com todos os interessados nas atividades e produtos das empresas — empregados, governo, clientes, comunidades vizinhas, fornecedores, entre outros — garantam a “licença para operar” por meio de ações concretas que visem melhorar continuamente os processos e produtos, de forma a torná-los mais seguros e ambientalmente adequados.

Considerando a evolução do Programa Atuação Responsável® e a parceria necessária com as empresas fornecedoras de serviços de transporte dos produtos químicos, a partir de março de 2005 entrou em vigor o compromisso das empresas associadas à ABIQUIM, todas signatárias do Programa Atuação Responsável®, de somente contratar empresas avaliadas pelo SASSMAQ para o transporte rodoviário de produtos químicos a granel e posteriormente, em 2006, o mesmo compromisso se estendeu ao transporte rodoviário de produtos químicos embalados.

Segundo a ABIQUIM, a avaliação pelo SASSMAQ não é obrigatória, mas sua aplicação gera um importante diferencial para as empresas certificadas pelo sistema, pela comprovação de que oferecem serviços qualificados nas operações de transporte e por passarem por reavaliações a cada dois anos, garantindo a melhoria contínua.

Até julho de 2007 foram avaliadas, por auditores ligados à Abiquim, pelo SASSMAQ, 458 transportadoras no Brasil que atendem o setor da indústria química.

A ABIQUIM ainda afirma que a certificação SASSMAQ é essencial porque auxilia na melhoria contínua das operações logísticas, proporciona uma qualificação de operadores logísticos padronizada para o setor químico, gerando maior confiabilidade da sociedade e uma imagem positiva para a indústria química que só aceita transportadoras avaliadas.

---

## REFERENCIAL CONCEITUAL

---

Este capítulo aborda a revisão da literatura relacionada ao tema em estudo, destacando a Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, a Cultura Organizacional, o Trabalho em Equipe e a Atuação Gerencial, apresentando, ainda, definições sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente.

### 3. REFERENCIAL CONCEITUAL

A crise econômica brasileira, principalmente nos anos 80 — que foi marcada pela redução do mercado interno — fez com que os empresários sentissem as pressões internacionais, passando, então, a se preocuparem com a obediência a padrões de qualidade. (MODIA, 2004).

Atrelado a essas mudanças de cenário tem-se o aumento da competitividade entre as organizações e essas passam a lidar com pressões por parte da sociedade, no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, exigindo uma postura mais responsável das empresas perante os clientes e a sociedade. Desta forma, destaca Camargo Júnior (2005), não há escolhas para as empresas, que devem passar a trabalhar com qualidade como uma condição obrigatória.

#### 3.1 Sustentabilidade e responsabilidade corporativa

O rápido crescimento industrial dos dois últimos séculos tem melhorado o padrão de vida do ser humano, entretanto esse crescimento, freqüentemente, tem determinado elevados custos ambientais. (BONNIE E HUANG, 2001)

Como destacado por Robles Jr e Bonelli (2006), a humanidade vem concebendo mais importância ao crescimento econômico do que à saúde e à qualidade de vida, sem se preocupar com a contaminação ambiental que passa a ser assumida 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 em meio ambiente. (ROBLES JR e BONELLI, 2006).

A preocupação se evidencia em todos os atores envolvidos na questão da sustentabilidade e um processo que visa a 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-se 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, no qual as metas de crescimento estão associadas aos esforços de redução dos efeitos nocivos ao meio ambiente. (STROBEL *et alli*, 2004)

Para a Organização das Nações Unidas no Brasil (ONU) desenvolvimento sustentável é definido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades. (ARANGO-ALZATE, 2000)

Donaire (1999) aponta três vertentes principais para o conceito de desenvolvimento sustentável: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico, sugerindo que deve haver harmonia entre a exploração dos recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas do desenvolvimento tecnológico orientados para as metas de equilíbrio com a natureza.

Por outro lado, Esteves (2000) associa a sustentabilidade a uma intenção de adição de valor como tendência e à qualidade das relações do negócio como consequência e atribui as transformações na cultura organizacional a médio e a longo prazo à introdução dessa perspectiva no cotidiano organizacional, por oferecer um novo significado ao trabalho; ampliando as metas, objetivos e resultados.

### **3.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

As mudanças nos contextos políticos, econômicos e sociais, enfrentadas pelas empresas na década de 90, têm grande impacto na vida das organizações e conseqüentemente para a área de Recursos Humanos. (OLIVA, 1999)

Tal afirmação corrobora com a citação de Albuquerque (2002) que destaca que a área de Recursos Humanos é percebida, tradicionalmente, como uma área dedicada às atividades administrativas, relacionadas com a gestão de benefícios, folha de pagamento, e outras tarefas rotineiras. Porém, na década de 90, enfrentou o desafio de participar das mudanças organizacionais. (ALBUQUERQUE, 2002)

A mesma idéia é defendida por Teixeira (2002) ao afirmar que no contexto atual — globalização e internacionalização — as mudanças são contínuas e velozes, criando para a área de Recursos Humanos o papel de facilitar as melhorias oferecendo suporte para as pessoas da organização.

O autor ainda afirma que práticas de Recursos Humanos, voltadas à retenção de talentos, educação a distância, autodesenvolvimento, aprendizagem contínua e uso de novas tecnologias têm sido apontadas como determinantes do sucesso das empresas nos novos tempos e que conhecimento e talento se tornaram a base da competitividade global. (TEIXEIRA, 2002)

Há que se considerar que as empresas passam por transformações e segundo Sammartino (2002) as mudanças que apresentaram o maior impacto para a área de Recursos Humanos foram: a intensificação do movimento de globalização e de busca de competitividade, a emergência de modelos inovadores de arquiteturas

organizacionais, a evolução da tecnologia da informação — marcada pela disseminação dos sistemas integrados de gestão e, principalmente, pelo rápido avanço da internet —, o crescimento de movimentos questionando o papel social das organizações, a promulgação de legislação protegendo os direitos dos consumidores, a intolerância crescente da sociedade com relação à poluição e à degradação ambiental promovidas pelas organizações, o movimento de concentração dos mercados em blocos econômicos e a intensificação dos processos de fusões e de grandes aquisições.

César *et alli* (2006) ao questionar se o papel estratégico da área de Recursos Humanos se aplica na prática, destaca como práticas de recursos humanos, considerando uma visão estratégica a atração e manutenção de pessoas — as funções de recrutamento e seleção com um enfoque voltado à busca de profissionais para a empresa e não para o cargo específico, o desenvolvimento de pessoas — as funções de treinamento e desenvolvimento vão além da promoção de treinamentos técnicos ou do desenvolvimento de capacidades alinhadas ao mercado e são desenvolvidas com criação de estruturas para a identificação de necessidades, compartilhamento de treinamento e apuração do retorno do investimento em desenvolvimento de pessoas, a compensação e benefícios — os sistemas de compensação incluem aspectos de remuneração variável e apóiam-se em resultados individuais e grupais e a relação com empregados, passando a adotarem regimes de trabalhos com horários flexíveis, desenvolvimento de trabalho em ambiente virtual, disponibilização de creches, suporte à senioridade, licença para cuidar de pessoas enfermas que sejam da família, licenças não-remuneradas de interesse do empregado, acompanhamento psicológico e suporte a funcionários expatriados.

A área de Recursos Humanos, neste novo cenário, passa a trabalhar alinhada às estratégias de negócios e como centro de resultados, desenvolvendo suas práticas compartilhando poder, fundamentado na ética e na geração de resultados financeiros e sociais, tendo sua atuação alinhada aos gestores de negócios, na construção de empresas saudáveis, gerando oportunidades de trabalho, oferecendo espaços para criatividade, para aprendizagem, para o desenvolvimento técnico e

humano e para a efetiva contribuição social. (POMI, 2002)

O conceito de modelo de Gestão de Pessoas tem como missão principal identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da empresa, “a partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal”. (FISCHER, 2002)

Para Lacombe (2006) a premissa central, em termos de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, é que o comportamento é o principal mediador entre a estratégia e a sua efetiva implementação, devendo ser orientado pelas práticas de recursos humanos e que, portanto, as práticas adotadas devem promover comportamentos consistentes com a estratégia.

Em sua concepção mais moderna, a Gestão de Pessoas constitui-se de um conjunto de práticas essenciais que permitem administrar as relações interpessoais para concretizar os objetivos organizacionais. Neste contexto, Fischer (2002), sugere três eixos principais: a efetividade econômica que está relacionada à utilização das práticas de gestão de pessoas para melhorar os resultados da empresa, a efetividade técnica que diz respeito ao cumprimento das exigências dos padrões de qualidade e a efetividade comportamental que compreende a busca pela motivação e satisfação dos funcionários.

### **3.2.1 Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas**

O cenário competitivo vivenciado pelas organizações solicita profissionais que agreguem valor aos negócios e que contribuam com o diferencial de qualidade das empresas. Sendo assim, para efetivar as mudanças organizacionais as empresas necessitam buscar e atrair pessoas qualificadas. Desta forma as práticas de recrutamento e seleção passam a ser importantes e integradas nas estratégias empresariais. (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002)

A prática de Recrutamento e Seleção também é destacada por Robbins (2005) como uma importante prática de Gestão de Pessoas, sugerindo que essa prática seja

considerada no planejamento de recursos humanos, possibilitando projetar as futuras necessidades e disponibilidades de pessoal.

Ainda, Lacombe e Heilborn (2003), alertam que somente é possível contratar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado considerando suas características pessoais e profissionais, desta forma faz-se necessário saber, antecipadamente, o que se espera do candidato. Sendo assim, devem preceder o recrutamento: a descrição da função e a definição do perfil desejado.

Os autores destacam que uma forma estratégica de recrutamento e que pode garantir um trabalho bem sucedido é o recrutamento interno que, além de motivar os funcionários, cria perspectivas de carreira. (LACOMBE e HEILBORN, 2003)

A mesma estratégia é defendida por Limongi-França e Arellano (2002) como sendo uma fonte de estímulo ao desenvolvimento profissional, além de estabelecer perspectivas de planejamento de carreira.

Para o processo de seleção de pessoal, tanto Limongi-França e Arellano (2002) quanto Lacombe e Heilborn (2003) sugerem alguns métodos, como triagem preliminar dos currículos, entrevistas, testes técnico-profissionais, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevistas pela chefia futura, informações de empregos anteriores, informações cadastrais e exame médico.

Por outro lado, Robbins (2005), estabelece que as organizações estão buscando aumentar e diversificar os candidatos, exemplificando com as organizações que veiculam anúncios em jornais e revistas especializadas, divulgam vagas em faculdades que tenham, como aluno, o perfil do candidato desejado, além de recompensar os funcionários que indicarem candidatos. Além disso, as organizações estão encontrando em funcionários temporários, possibilidades de contratações mais qualificadas. E estão utilizando a internet como dispositivo de recrutamento.

### 3.2.2 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Há que se considerar que as organizações precisam desenvolver novos conhecimentos e que para isso tornam-se cada vez mais importantes as práticas ligadas à aprendizagem organizacional. Fleury e Oliveira Jr (2002) sugerem, dentre outras, a disseminação do conhecimento na empresa que pode ocorrer através da comunicação e circulação de informações, de treinamentos e de rotação de pessoas de forma a possibilitar aos funcionários vivenciarem novas formas de trabalho e compreenderem, através de uma visão sistêmica, o relacionamento das diferentes posições na empresa.

As práticas de treinamento são fundamentais para as empresas, pois segundo Robbins e Decenzo (2004), têm como objetivo buscar mudanças em conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos nos funcionários visando melhorar o seu desempenho no cargo que vai ocupar, ocupa ou ocupará. Os autores atribuem aos gestores a responsabilidade pela decisão sobre as necessidades de treinamento dos funcionários.

A busca pela eficácia organizacional tem levado as organizações a se preocuparem com a formação e o desenvolvimento das pessoas que nelas atuam, conforme destaca Gil (2001), e essa preocupação tem levado as organizações a decidirem pela criação de seus próprios centros educacionais e até mesmo por universidades corporativas.

Ainda segundo Gil (2001), os processos de treinamento e desenvolvimento são considerados processos de aprendizagem que, por sua vez, significam mudanças no comportamento das pessoas pela aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades e novas atitudes. O autor sugere uma sucessão de fases nos programas de treinamento, iniciando com o diagnóstico de necessidades de treinamento, seguido pela prescrição das ações e, posteriormente, pela avaliação do treinamento para verificar se esse atingiu seus objetivos.

Por outro lado, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), afirmam que o treinamento

tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução das tarefas peculiares à organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Para garantir a eficácia do treinamento, os mesmos autores sugerem algumas etapas de elaboração, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente, logo em seguida, a aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos. (TACHIZAWA *et alli*, 2004)

O diagnóstico das necessidades pode ser elaborado a partir da análise organizacional, da análise das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva. A execução de um treinamento deve levar em consideração seus vários tipos: primeiro o de integração que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o técnico-operacional, que busca capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas que realiza; o treinamento gerencial, que visa a desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho. (TACHIZAWA *et alli*, 2004)

Na execução de um determinado treinamento, deve-se considerar os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado. (TACHIZAWA *et alli*, 2004)

Ainda segundo os autores, a avaliação de treinamento proporciona o *feedback* necessário ao profissional de Recursos Humanos, para se avaliar se o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos; como também,

se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. Os autores ainda destacam a importância de realizar avaliações nos programas de treinamento, considerando as avaliações do aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento que seriam outras possibilidades de se verificar se houve melhoria em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento interpessoal. (TACHIZAWA *et alli*, 2004)

### **3.2.3 Práticas de Avaliação de Desempenho das Pessoas**

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de pessoas que, além de proporcionar condições de se identificar as necessidades de treinamento dos funcionários, também é utilizada para tomar decisões fundamentais relacionadas às pessoas, tais como transferências e rescisões, além de dar *feedback* aos funcionários sobre como a organização percebe o seu desempenho e servir de base para reajustes salariais. (ROBBINS, 2005)

Robbins (2005) sugere, para a concepção de um sistema de sustentação e melhoria do desempenho das equipes, que os resultados da equipe sejam vinculados às metas da organização; que a avaliação comece pelos clientes da equipe e pelo processo de trabalho adotado pela equipe para atender às necessidades desses clientes; que se meça tanto o desempenho da equipe quanto o desempenho individual; e, por último, que a equipe seja treinada para criar suas próprias medidas.

Para Hipólito e Reis (2002), as avaliações de desempenho têm como objetivo melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam, bem como a produtividade e nessa prática é indispensável o *feedback* que deve se limitar aos resultados do trabalho.

A mesma idéia é defendida por Lacombe e Heilborn (2003) que afirmam que o *feedback* deve considerar, de preferência, as metas preestabelecidas, sem enfatizar os aspectos pessoais e nem comparar os resultados das avaliações dos funcionários.

Hipólito e Reis (2002) apontam, dentre as principais tendências em avaliação de desempenho das pessoas nas organizações, o estabelecimento de um compromisso ligado às estratégias da empresa, o fortalecimento dos gerentes no papel de apoiar o desenvolvimento e a melhoria contínua e a avaliação seguida de *feedback* de chefias, pares, subordinados e clientes internos e externos — denominada de Avaliação 360 graus.

Segundo Dessler (2003) “a avaliação de desempenho dos funcionários pode ser definida como a avaliação de desempenho atual ou passado de um funcionário com relação aos seus padrões de desempenho”, devendo ser utilizada na busca de informações para decisões sobre promoções e aumento de salário, de forma a desenvolver um plano de correção das deficiências reveladas na avaliação e elaborar um planejamento de carreira reforçando os pontos positivos do desempenho dos funcionários

### **3.2.4 Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho**

A Gestão de Pessoas tem ainda como importante responsabilidade proporcionar aos funcionários condições seguras de trabalho e um ambiente livre de acidentes que, segundo Dessler (2003), ocorrem pelas condições inseguras de trabalho, como: equipamento sem proteção adequada, equipamento defeituoso, estoque inseguro apresentado pelo acúmulo ou sobrecarga, iluminação e ventilação inadequadas; ações inseguras por parte dos funcionários, como arremesso de materiais, operação em velocidades inseguras, remoção, ajustes ou desconexão ou inutilização de dispositivos de segurança e, ainda, movimentação de cargas de maneira inadequadas.

Tachizawa *et alli* (2004) alerta que a cultura empresarial, no Brasil, até recentemente condicionava os trabalhadores a serem responsáveis pela própria conduta no trabalho, sendo que as organizações não se preocupavam com a segurança desses trabalhadores. Os autores ainda destacam que há dificuldade de conscientização dos trabalhadores quanto à necessidade de segurança, principalmente pela falta de escolaridade e qualificação profissional, o que nos remete ao fato de que as

empresas poderiam se preocupar com os treinamentos para estabelecer tal conscientização.

Dessler (2003) afirma que as empresas podem reduzir os acidentes promovendo treinamentos de segurança que são especialmente apropriados para os novos funcionários, ensinando-lhes as práticas e procedimentos seguros, alertando sobre os riscos potenciais e desenvolvendo o comportamento seguro.

Além do treinamento de segurança, Dessler (2003) sugere outras medidas para a redução de acidentes de trabalho como a redução das condições inseguras com a contratação de engenheiros de segurança para eliminar as condições de riscos potenciais; a redução das ações inseguras identificando as características humanas como acuidade visual ou coordenação muscular; o uso de propagandas que podem reduzir a ocorrência de ações inseguras; a utilização de reforço positivo incentivando os funcionários através de bonificações ou prêmios de reconhecimento pela participação nas reuniões de segurança, identificação de riscos ou demonstração de proficiência na promoção da saúde e segurança.

O autor ainda enfatiza a necessidade da participação da alta administração que deve tratar com prioridade as questões de segurança nas reuniões e na programação da produção; a comunicação dos supervisores com os funcionários, através de palavras e ações, sobre a importância da segurança; o estabelecimento de uma política de segurança que demonstre as providências que a empresa tomará para eliminar ou reduzir os acidentes, seguido do estabelecimento de metas específicas de controle de perdas através da análise do número de acidentes e incidentes relacionados à segurança e da inspeção da segurança e saúde periodicamente investigando todos os acidentes e ocorrências de risco e estabelecendo um sistema pelo qual os funcionários possam notificar as condições inseguras e a monitoração da sobrecarga de trabalho e do estresse, principalmente daqueles que se expõem aos trabalhos mais arriscados. (DESSLER, 2003)

Para Tachizawa *et alli* (2004) “é fundamental proceder a um mapeamento dos acidentes de trabalho, tanto prospectivamente quanto retrospectivamente.”

Para facilitar a compreensão lógica da dissertação, o Quadro 2 apresenta uma síntese de algumas obras que definem a importância das práticas de Gestão de Pessoas estudadas e que referenciam a pesquisa de campo.

**QUADRO 2 – Estudos das Práticas de Gestão de Pessoas**

<b>Práticas de Gestão de Pessoas</b>				
<b>Autores</b>	<b>Recrutamento e Seleção</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Segurança e Saúde no Trabalho</b>
LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO	As práticas de Recrutamento e Seleção são importantes e integradas nas estratégias empresariais.			
ROBBINS	As práticas de Recrutamento e Seleção devem ser consideradas no Planejamento de RH para projetar as futuras necessidades de pessoal.		A Avaliação de Desempenho proporciona condições de se identificar necessidades de treinamento e de tomar decisões sobre as pessoas na organização.	
LACOMBE e HEILBORN	Devem preceder ao Recrutamento e Seleção a descrição da função e a definição do perfil desejado.			
ROBBINS e DECENZO		Cabe aos gestores a responsabilidade pela decisão sobre as necessidades de treinamento dos funcionários.		
TACHIZAWA et alli		Na execução do treinamento deve se considerar a adequação do programa às necessidades da organização.		No Brasil, há dificuldade de conscientização dos trabalhadores quanto à necessidade de segurança, por falta de escolaridade e qualificação profissional. É fundamental proceder um mapeamento dos acidentes de trabalho.
HIPÓLITO e REIS			A avaliação de desempenho tem como objetivo melhorar o desempenho dos avaliados.	
DESSLER			A avaliação de desempenho deve ser utilizada para o Planejamento de Carreira.	A Gestão de Pessoas deve proporcionar condições seguras de trabalho, oferecendo treinamentos de segurança e contratando engenheiros de segurança e deve haver a participação da alta administração, além da monitoração da sobrecarga de trabalho e do estresse.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.5 Cultura Organizacional, Trabalho em Equipe e Atuação Gerencial

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

O autor ainda atribui importância, neste aspecto, em verificar o grau em que as organizações consideram o efeito dos resultados sobre os funcionários, o grau de estruturação das atividades de trabalho mais em equipes do que individualmente, o grau em que as pessoas demonstram ser mais agressivas e competitivas do que contemporalizadoras e o grau de valorização da organização pelo *status quo* ao invés do crescimento. (ROBBINS, 2005)

Wood *et alli* (2002) identificaram em suas pesquisas que, nas organizações brasileiras, existe muita acomodação a um *status quo* sem interesses em participar no processo decisório e na assunção de responsabilidades e autonomia, caracterizando uma cultura com alta distância 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 do 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 *et alli*, 2002)

Pode-se verificar que o Brasil é um país com alto grau de coletividade e caracterizado, segundo os 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 e valorização de processos decisórios grupais. Porém o coletivismo leva o empregado a considerar como seu o objetivo do grupo. (WOOD *et alli*, 2002)

Ao discutir-se a cultura brasileira, pode-se notar as diferenças culturais de cada

região influenciando a administração dos negócios, como foi apresentado no estudo de Tanure (2002), no qual a autora objetivou identificar as diferenças culturais na maneira de administrar os negócios e concluiu que São Paulo, estado mais rico da Federação e centro dos negócios do país, mostra-se com profissionais mais preocupados com as suas carreiras do que com os relacionamentos e com os times.

A autora afirma que os executivos paulistas são os mais individualistas, competitivos e ambiciosos do país, porém têm uma relação com o poder mais igualitária e democrática do que seus colegas em outros estados brasileiros e lidam com a incerteza com mais tranquilidade. (TANURE,2002)

Por outro lado, Casado (2002) afirma que com o objetivo de aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência e para 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 é defendida por Fischer II (2002) ao afirmar que a transformação de uma organização somente é possível com o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Desta forma, sustenta 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.

Para Lacombe e Heilborn (2003) a Gestão de Pessoas possui o papel, também, de integrar as pessoas que devem ter as atividades organizadas mais em termos de equipe do que de indivíduos, com objetivos bem definidos e conhecendo os papéis de cada membro.

Para desenvolver as equipes são necessários, segundo Robbins e Decenzo (2004), alguns estágios, iniciando-se na formação, que traz grande incerteza sobre o propósito, estrutura e liderança do grupo, quando o grupo está se conhecendo e ainda não se reconhecem como parte integrante. Após esta fase o grupo entra no estágio da tormenta, no qual os 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, então, o sentido de identidade da equipe e companheirismo. Passada essa 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. (ROBBINS e DECENZO, 2004)

Neste sentido, Certo (2003) alerta 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 autor ainda destaca 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 da empresa, as organizações precisam se preocupar, também, com a atuação gerencial como um todo, como afirma Carvalho e Serafim (2004), para garantir o sucesso dos novos programas, inclusive 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 considerando os desafios impostos pelo programa e comunicar as novas políticas adotadas pela empresa.

Os autores ainda citam dentre os onze pontos para tornar a atuação gerencial mais eficiente na implantação, execução e acompanhamento de um programa de qualidade propostos por H. James Harrington, ex-presidente da “American Society for Quality Control” que: os gestores devem estar dispostos a dividir alguns poderes e responsabilidades, precisam acreditar que todos podem contribuir com idéias, mostrando disposição para solicitar e implantar as sugestões sempre que viáveis para o desenvolvimento organizacional. (CARVALHO e SERAFIM, 2004)

As mudanças no ambiente externo e no ambiente organizacional, fizeram nascer um novo perfil do líder que deixa de ser controlador e passa a assumir um papel de facilitador, focalizando 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 e ARELLANO, 2002)

Afinal, como defendido pelos autores, “liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos.” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002)

Com a adoção de novos programas nas organizações, os gestores passam a quebrar os paradigmas da estabilidade e a lidar com os paradigmas de transformação, que segundo Fischer II (2002), pressupõe que as organizações devam ser direcionadas com foco no aperfeiçoamento contínuo e não na estabilidade das normas, padrões e regras e que 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.

O Quadro 3 apresenta os principais conceitos abordados neste capítulo em termos de Políticas de Gestão de Pessoas associadas à Cultura Organizacional, Trabalho em Equipe e Atuação Gerencial, que foram estudadas e consideradas na elaboração da pesquisa.

**QUADRO 3 – Estudos das Políticas de Gestão de Pessoas**

<b>Políticas de Gestão de Pessoas</b>			
<b>Autores</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Trabalho em Equipe</b>	<b>Atuação Gerencial</b>
ROBBINS	É necessário verificar o incentivo ao trabalho em equipe, à inovação, à concentração em resultados e à valorização da organização pelo <i>status quo</i> .		
WOOD <i>et alli</i>	As pessoas nas empresas brasileiras não se interessam em participar no processo decisório e na assunção de responsabilidades e autonomia.		O Brasil tem alto grau de regularidade e a conformidade e pouco estímulo a iniciativas inovadoras por parte dos dirigentes.
TANURE	Os executivos paulistas são os mais individualistas, competitivos e ambiciosos do país e lidam com a incerteza com mais tranqüilidade.		
CASADO		As organizações valorizam os modelos de gestão voltados para o trabalho em times.	
FISCHER	As empresas valorizam o ser humano e a geração do conhecimento advindo da relação entre a empresa, o conhecimento e as pessoas.		
LACOMBE e HEILBORN		As organizações devem ter as atividades organizadas mais em termos de equipe.	
ROBBINS e DECENZO		O trabalho em equipe é desenvolvido em fases que vão da formação da equipe ao encerramento das atividades.	
CERTO	A cultura pode garantir o sucesso organizacional e é influenciada pela alta gerência e outros líderes.		
CARVALHO e SERAFIM,			A preocupação com a atuação gerencial pode garantir o sucesso dos programas.
LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO			O novo líder deixa de ser controlador e passa a assumir um papel de facilitador.
FISCHER II			O gestor assume o papel de facilitador visando ao desenvolvimento permanente.

Fonte: Elaborado pela autora

### **3.3 Sistemas de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente**

Conforme definição de Oakland (1994) qualidade significa “conformidade com os requisitos”, desde que as necessidades dos clientes, dos fornecedores e dos processos sejam especificadas. Para o autor, qualidade é uma das mais importantes armas competitivas se comparada com a confiabilidade, entrega e preço, que são os itens que, juntamente com a qualidade, constroem a reputação da organização e, portanto, o gerenciamento da qualidade pode ser utilizado para melhorar essa reputação.

Da mesma forma, segundo Robles Jr. e Bonelli (2006), atinge-se a qualidade quando o produto ou serviço satisfaz plenamente as necessidades e expectativas do cliente. As ações dirigidas a fim de se obter produtos ou serviços com essa capacidade são chamadas de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Neste momento é importante entender o conceito de qualidade, que segundo Machado Filho (1995) passa a participar do mundo corporativo pela necessidade de fazer frente ao aumento da competitividade, principalmente pela globalização da economia.

De acordo com Carvalho e Toledo (2002), no período de 1990 – 1996, as empresas, principalmente o setor químico e petroquímico, passaram por medidas de ajuste como: eliminação de postos de trabalho, terceirização de parte desses postos a custos inferiores, intensificação do grau de automação dos processos, redução do nível de endividamento, implantação de unidades produtivas segundo padrões internacionais de escala produtiva e tratamento das questões de segurança, saúde e meio ambiente de maneira preventiva, que segundo a ABIQUIM, foram ajustes necessários para enfrentar a realidade do mercado globalizado. Neste período a maioria das empresas brasileiras apresentava baixos níveis de qualidade, além de um grande número de queixas dos clientes, dentre outros problemas.

O autor ainda alerta para o fato de que, no início dos anos 90 menos de 10% das empresas brasileiras alcançava o padrão mundial de excelência, a partir de então

surgiu a necessidade das empresas aliarem qualidade à produção e à garantia da satisfação do consumidor”. (CARVALHO e TOLEDO, 2002)

Neste momento, surgiram nas empresas os sistemas de Garantia de Qualidade baseados na ISO 9000 e os Sistemas de Qualidade e, posteriormente os Sistemas de Gestão Ambiental, baseados na ISO 14000. (CARVALHO e TOLEDO, 2002)

A série de normas ISO 9000 foi a primeira a sistematizar o conceito de gestão internacionalmente, o que tornou evidente que as boas práticas de gestão estão resumidas no conceito de qualidade. (PIEREN, 1999)

As normas internacionais sobre sistemas de qualidade, emitidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), surgiram para evitar conflitos advindos das diferenças entre os sistemas de gestão da qualidade adotados pelas empresas. (OLIVEIRA e MELHADO, 2004)

De acordo com a *International Organization for Standardization* (ISO), a ISO representa uma certificação da empresa quando essa atinge um padrão internacional de conformidade. Esse padrão é conseguido com os acordos do consenso entre as delegações nacionais que representam todas as partes interessadas — fornecedores, usuários, reguladores do governo e outros grupos de interesse, tais como consumidores. Esses grupos concordam com as especificações e os critérios a serem aplicados consistentemente na classificação dos materiais, na manufatura e na fonte dos produtos, na terminologia e na provisão dos serviços.

Desta maneira, os padrões internacionais fornecem uma estrutura de referência, ou uma linguagem tecnológica comum, entre os fornecedores e seus clientes - que facilita a comercialização e a transferência da tecnologia.

Especificamente no Setor Químico e Petroquímico, conforme citado no Capítulo 3, foi desenvolvido, em 1992, pela ABIQUIM, o “Programa Atuação Responsável” para promover o aperfeiçoamento da gestão das empresas químicas brasileiras e de sua cadeia de valor, de forma a assegurar a sua sustentabilidade, bem como contribuir para a permanente melhoria da qualidade de vida da sociedade. O Programa

Atuação Responsável é reconhecido como um programa de Responsible Care® pelo Conselho Internacional das Associações da Indústria Química – ICCA. (ABIQUIM, 2007)

Segundo a ABIQUIM, existe um sistema de verificação externa do Programa Atuação Responsável, chamado verificAR, que possibilita a demonstração, pelas empresas, de suas ações em relação às diversas dimensões da gestão empresarial. O sistema avalia aspectos ligados à saúde, segurança e meio ambiente e ainda permite avaliar os sistemas de qualidade e de responsabilidade social de forma integrada, por equipes independentes possibilitando às empresas a certificação de seus sistemas de acordo com as normas NBR/ISO 9001, NBR/ISO 14001, NBR 16001 e OHSAS 18001.

No começo da década de 80, algumas empresas passaram a liderar sistemas de gestão ambiental, motivadas por fortes pressões do ambiente externo, pela visualização dos dirigentes de que a responsabilidade ambiental poderia trazer uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, através de uma imagem positiva para com seus públicos e retorno financeiro, ao evitar desperdícios, aumentar a eficiência dos processos e criar produtos com maior qualidade. (ARANGO-ALZATE, 2000)

Tais exigências levaram as organizações a adotarem novos procedimentos de trabalho, preocupando-se em mudar valores da organização em nível dos artefatos visíveis e em nível dos valores que governam o comportamento das pessoas antes mesmo de mudar processos administrativos e métodos de trabalho. (FLEURY, 1989)

Alguns discursos sobre a importância da efetividade da preocupação com o meio ambiente nas organizações já existiam na década de 90 e Falconer e Oliva (1995) alertavam para o fato de que se esperava que a concorrência internacional passasse a exigir a certificação ambiental como requisito básico e que um fator de competitividade das organizações seja o respeito ao meio ambiente. (FALCONER e OLIVA, 1995)

A partir da tomada de consciência desses aspectos, as discussões sobre o tema ambiental têm evoluído muito. A relação sociedade e meio ambiente passou a ser analisada de forma menos localizada e mais globalizada, levando a um posicionamento mais crítico que tem determinado o surgimento de novas alternativas de relacionamento da sociedade contemporânea com seu ambiente, com o intuito de reduzir os impactos que ela produz sobre o meio que a cerca. (BELLEN, 2005).

“O crescimento da preocupação global com o meio ambiente e o desenvolvimento de padrões ambientais internacionais têm criado a necessidade das empresas adotarem formalmente estratégias e programas ambientais.” (SILVA e QUELHAS, 2006, p. 5)

A gestão ambiental consiste em medidas e procedimentos que objetivam a redução e controle dos impactos das atividades da empresa ao meio ambiente. (ROBLES JR e BONELLI, 2006).

Os programas de gestão ambiental, segundo Donaire (1999), direcionam as atividades a serem desenvolvidas e os responsáveis pela sua execução. Além de abranger os aspectos ambientais, as empresas devem buscar a melhoria contínua, dinamismo e flexibilidade para adaptarem-se às mudanças que podem ocorrer na implementação do sistema.

Os Sistemas de Gestão Ambiental existem para minimizar os riscos ambientais. A gestão do risco ambiental é uma questão de tomada de decisão sobre aceitação do risco e de intervenção prática para controle do risco coletivo via mudança de comportamento dos indivíduos que para ele contribuem. A gestão do risco pode ser mais eficaz se vinculada ao diagnóstico sobre os processos sociais por meio dos quais o risco está sendo gerado ou incrementado. Também são necessários acompanhamento e avaliação, de modo que suas conseqüências e efeitos colaterais possam ser retro-alimentados na direção dos atores envolvidos e políticas possam ser revistas. (VLEK, 2003)

Portanto, compreender os dilemas que envolvem a sociedade e administrar riscos coletivos (ambientais ou sociais) envolve diagnóstico do problema, tomada de decisão sobre políticas a serem adotadas, intervenção prática e avaliação da eficácia. (VLEK, 2003)

Diante desta afirmação e considerando que para que as empresas brasileiras possam se ajustar às exigências das certificações citadas faz-se necessário moldar o futuro da organização e essa mudança requer a institucionalização de valores que possam orientar os funcionários às devidas ações, isso reflete em mudanças culturais. (MARTINO, 2004)

Quando existe necessidade de mudanças culturais e comportamentais, envolvemos diretamente as pessoas e conseqüentemente a Área de Gestão de Pessoas. Segundo Falconer e Oliva (1995, p. 31), “em um processo que visa a estimular a conscientização e a participação de todos, em mudanças comportamentais de grande magnitude, a harmonização das políticas de Recursos Humanos torna-se fator crítico de sucesso.”

A um complexo trabalho de incorporação de novos processos, deve-se estender esforços direcionados a um novo enfoque na gestão de pessoas, para que as mudanças se efetivem. Partindo desse princípio, pode-se considerar que toda implantação de novos programas em uma organização gera consideráveis mudanças e como conseqüência dessas mudanças, torna-se cada vez mais importante a função da área de Recursos Humanos nas organizações, voltada para as ações estratégicas, que envolvam principalmente a mudança comportamental, haja vista a necessidade de um trabalho de conscientização das pessoas e o estabelecimento de novos padrões culturais que permeiam todos os níveis da organização. (PRADA *et alli*, 1999)

Para Robbins (2002), muitas práticas de recursos humanos reforçam a cultura organizacional, como o processo de seleção, a avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e promoção, que podem garantir que os funcionários se ajustem à cultura, e destaca três forças importantes para a manutenção da

cultura: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização.

Atualmente, muitos negócios estão adotando sistemas de gestão ambiental como ferramentas estratégicas, buscando vantagens competitivas e atribuem os fatores de recursos humanos como sendo essenciais para assegurar o sucesso do sistema, tais como a sustentação da gestão pela cúpula, treinamento ambiental, *empowerment* do empregado, *teamwork*, e programas de recompensa, para garantir que haja compromisso, políticas adequadas; planejamento, execução, medidas de avaliação e melhoria contínua. (BONNIE E HUANG, 2001)

Vale considerar que, segundo Tolovi (1994), os programas de qualidade das organizações falham por não haver envolvimento da alta direção, pela ansiedade dos administradores por resultados, pelo desinteresse do nível gerencial, pelo planejamento inadequado e pela falta de preocupação da empresa com treinamento, sistema de remuneração e motivação dos funcionários.

Os principais executivos, ou donos, das organizações que se interessam por novos programas ligados à qualidade, na verdade, estão mais interessados com o modismo do que com as verdadeiras implicações e conseqüências de um programa de qualidade, sendo que alguns não se dão conta de que estão lidando com comportamento, pessoas, interesses pessoais e com equilíbrios de poder. (TOLOVI, 1994).

Há uma ligação entre competitividade, qualidade e recursos humanos, apontada por Albuquerque (1992), ao afirmar que, à medida que a adoção de novos programas visando tornar a empresa mais competitiva, traz mudanças organizacionais, pressupõem-se novas políticas de recursos humanos.

Também Santos *et alli* (1997) defendem que a área de recursos humanos colabora com a consecução da qualidade total adotando algumas ações estratégicas, como: inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, criação de ambiente propício à mudança e aprendizagem organizacional, gestão da cultura

organizacional e constituição e fortalecimento do trabalho em equipe; exigindo, desta forma, que os profissionais tenham uma compreensão aprofundada dos negócios, proporcionando um clima de permanente renovação organizacional, objetivando uma visão global dos processos de trabalho, gerando, portanto, mudanças comportamentais.

Para Donaire (1999), uma empresa que pretende implantar um Programa de Gestão Ambiental deve considerar que a atividade de meio ambiente inicia-se e concretiza-se com alterações do comportamento das pessoas que fazem parte da organização e que deve-se desenvolver, com a área de Recursos Humanos, um intenso programa de conscientização.

O autor ainda destaca que um aspecto fundamental da participação da Área de Recursos Humanos está ligado ao treinamento para a Gestão Ambiental que possibilite mudanças de atitude por parte dos funcionários.

As pessoas estão se tornando o fator de diferenciação para o sucesso dos negócios e fica evidenciada que a função Recursos Humanos assume uma significância estratégica por ter o papel de vincular os talentos dos funcionários ao desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, assegurar vantagem competitiva sustentável para a organização. (FIGUEIREDO, 1998)

## **4. METODOLOGIA**

O capítulo a seguir apresenta a metodologia que foi desenvolvida para atingir os objetivos desta pesquisa. Após alguns referenciais teóricos dos tipos de pesquisa que foram utilizados como base para este trabalho, apresentam-se a amostra e sujeito da pesquisa bem como explicações sobre o instrumento de pesquisa e sobre o modelo conceitual utilizado para definições das variáveis.

### **4.1 Tipos de Pesquisas**

Segundo Gil (2002), as pesquisas, tendo em vista seus objetivos, podem se classificar como: **a) exploratórias:** têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito e geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, **b) descritivas:** têm como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação, **c) explicativas:** têm a preocupação central em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Deve-se definir o critério de utilizar-se ou não de métodos estatísticos, classificando os tipos de pesquisa da seguinte forma: a) pesquisa qualitativa: normalmente exploratória ou diagnóstica, sendo que geralmente a amostra é escolhida por métodos não-probabilísticos, b) pesquisa quantitativa: os dados obtidos são quantificados sobre alguma base diferenciando as categorias e envolvendo grande número de elementos de uma população. (SAMPSON, 1991 *apud* CANEDO, 1998)

A partir dos conceitos expostos, da formulação do problema de pesquisa e da definição do objetivo do estudo, a presente pesquisa pode ser classificada como de tipo *survey* – descritiva, através de pesquisa de campo.

## **4.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa**

Visando atender à proposta de regionalidade, determinou-se, como participantes da pesquisa, as Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas Perigosas do Brasil, considerando o estado no qual a empresa tem a sua sede estabelecida.

Do universo das empresas de transporte rodoviário de cargas perigosas, a amostra foi composta pelas empresas deste setor que pertencem ao Programa Atuação Responsável e possuem certificação SASSMAQ. Segundo a ABIQUIM foram certificadas, até Julho de 2007, 458 empresas brasileiras do segmento de transporte de cargas perigosas.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa serão os responsáveis pela área de recursos humanos e de qualidade e meio ambiente.

## **4.3 Instrumento da Pesquisa**

Foi utilizado, como instrumento de pesquisa, um questionário (vide apêndice) elaborado e validado por especialistas, pela vantagem de economia de tempo e recursos financeiros, reconhecendo que poder-se-ia obter baixo retorno e impossibilidades de ajustes após o envio do instrumento. Porém teve-se o cuidado de formular o conteúdo do instrumento considerando a análise conceitual e os objetivos da pesquisa.

Utilizou-se, ainda, na elaboração do questionário as definições atribuídas na Estrutura de Funcionamento do SASSMAQ (Anexo 1).

## **4.4 Modelo Conceitual da Pesquisa**

Foram atribuídas, na presente pesquisa, como variáveis de estratificação “Características da Empresa”, como variáveis dependentes “Gestão de Pessoas” e como variáveis independentes “Gestão Ambiental”.

#### **4.4.1 Variáveis de Estratificação**

- Porte da empresa — tendo como indicadores da variável o número de funcionários, segundo a classificação por porte das empresas de serviços do Sebrae: Pequena empresa: de 10 a 49 pessoas ocupadas; Média empresa: de 50 a 99 pessoas ocupadas; Grande empresa: serviços, acima de 99 pessoas ocupadas;
- Região da(s) unidade(s) avaliada(s);
- Classificação dos produtos perigosos transportados;
- Certificações adquiridas pela empresa.

#### **4.4.2 Variáveis Dependentes**

- Recrutamento e Seleção;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Avaliação de Desempenho;
- Segurança no trabalho;
- Cultura organizacional;
- Trabalho em equipe;
- Atuação Gerencial.

#### **4.4.3 Variáveis Independentes**

- Inclusão do meio ambiente na missão, objetivos e políticas da empresa;
- Comunicação externa da empresa;
- Divulgação das práticas ambientalmente responsáveis.

Todas as variáveis, com exceção das variáveis de estratificação, seguem o formato da escala Likert com cinco posições de discordância/concordância. As posições da escala foram definidas de 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”.

As 76 empresas certificadas pelo SASSMAQ e que participaram desta pesquisa são apresentadas no Apêndice 3, representando 16,59% da população de 458 empresas

certificadas.

#### **4.5 Procedimentos para Coleta de Dados**

A coleta de dados desta pesquisa serviu-se de um questionário validado por especialistas abordando 70 variáveis que contempla a caracterização das empresas respondentes e as mudanças que essas passaram após o ano 2005; ano em que as indústrias de produtos químicos assumiram o compromisso de somente contratar os serviços de transporte das empresas que possuírem a avaliação do SASSMAQ.

O questionário foi dirigido aos responsáveis pela Gestão de Pessoas e ou Qualidade das empresas componentes da pesquisa, estabelecendo contatos com os profissionais que têm permissões e condições de fornecer informações sobre a atuação da empresa.

Visando a garantia de retorno dos questionários, preparou-se um questionário curto, de fácil compreensão, mas que abordou as principais questões atreladas ao objetivo da pesquisa de forma simples e objetiva. Utilizou-se uma carta introdutória para melhorar o apelo e utilizou-se de meios eletrônicos para envio e recebimento dos questionários e *follow-up*. A formulação do conteúdo levou em consideração o referencial teórico e o objetivo da pesquisa.

Devido ao fato de não haver fornecimento dos dados das empresas por parte da Abiquim; das 458 empresas que estão ligadas ao Programa Atuação Responsável pelo Sistema SASSMAQ, conseguiu-se estabelecer contatos efetivos com 245 empresas, sendo que as demais (213) não divulgaram seus contatos nas fontes pesquisadas (SETCESP - Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de São Paulo, SETRANS - Sindicato das Empresas de Transporte do ABC, ANTT - Associação Nacional de Transportes Terrestres e Companhia Telefônica).

Desta forma, foram feitos contatos telefônicos com as 245 empresas e enviado o questionário via correio eletrônico, tendo sido realizado um *follow-up* contatando as empresas semanalmente, reforçando a importância da participação. Dessas

empresas, 76 (31%) aceitaram participar da pesquisa e devolveram o questionário respondido.

Como as normas estabelecidas pelo SASSMAQ são recentes e considerando que os padrões culturais ainda estão em transição para esta nova realidade, destaca-se que as empresas que não aderiram a pesquisa, talvez tivessem manifestado estas resistências por insegurança ou receio interpretando ser o trabalho um instrumento de auditoria quanto ao cumprimento das normas estabelecidas no SASSMAQ.

Embora a pesquisadora tenha realizado contatos esclarecendo os objetivos da pesquisa, os motivos alegados para a desistência incluíram falta de tempo, entre outros.

#### **4.6 Procedimentos para as Análises dos Dados**

A pesquisa teve duração de 2 meses e os dados coletados foram digitados e processados em planilhas, utilizando os programas do software Windows da Microsoft (Pacote Office – Excel e Access) e analisados com a ajuda do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) que viabiliza a realização de várias análises e testes estatísticos. A escolha do *software* deve-se à fácil assimilação, excelente apresentação e ampla difusão na Academia.

Para determinar se as características das empresas (porte, região e certificação ISO 9000) influenciam as variáveis dependentes e independentes, foi utilizado o teste estatístico Qui-Quadrado, que, segundo Siegel e 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 0,05.

Desta forma, pôde-se verificar quais variáveis apresentaram maior grau de significância e então estabelecer, com maior confiabilidade, as relações existentes entre as variáveis e as mudanças investigadas nesta pesquisa.

Agrupando as variáveis de estratificação pôde-se classificar o perfil das empresas pesquisadas, através do porte, da região na qual está localizada sua sede, da classificação dos produtos transportados e das certificações adquiridas pelas empresas.

Após este agrupamento, foram realizadas análises detalhadas, agrupando as variáveis que representam as mudanças nas práticas de: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Segurança no trabalho, além das variáveis que representam as mudanças subjacentes: Cultura Organizacional, Trabalho em Equipe e Atuação Gerencial.

Posteriormente, foram avaliadas as mudanças na Gestão Ambiental, através do agrupamento das variáveis que investigavam se, após o SASSMAQ, houve mudanças com relação à inclusão do meio ambiente na missão, objetivos e políticas da empresa, à comunicação externa da empresa e à divulgação das práticas ambientalmente responsáveis para a sociedade, para os clientes e para os fornecedores.

Sendo o objetivo, desta dissertação, descrever as mudanças havidas nas práticas de Gestão Pessoas 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 verificam-se as mudanças efetivas com a implantação do Programa, tendo em vista que, conforme citado no capítulo 2, 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.

---

## RESULTADOS

---

Os resultados da pesquisa são apresentados neste capítulo com ilustrações por tabelas e gráficos, além de comentários desenvolvidos sobre os principais resultados obtidos que possibilitaram estabelecer algumas conclusões a respeito deste trabalho.

### 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na elaboração da análise dos resultados foram consideradas todas as dimensões e as variáveis apontadas na pesquisa com maiores índices de mudanças.

Todas as apresentações são ilustradas com os gráficos e tabelas que foram elaborados com os dados da pesquisa. Após a ilustração são detalhadas as análises de cada dimensão e das variáveis, de forma a demonstrar os resultados.

#### 5.1 Perfil das Empresas Pesquisadas

Para facilitar a compreensão dos dados apurados nesta pesquisa, com relação ao perfil das empresas pesquisadas, houve o cuidado de demonstrar os resultados de cada uma das respostas do questionário de acordo com o modelo conceitual, ou seja, apresentando os resultados das variáveis de estratificação, das variáveis dependentes e das variáveis independentes, assim como os dados obtidos para cada um dos indicadores expostos no Capítulo 4.

##### 5.1.1 Porte da Empresa

As empresas foram classificadas de acordo com o número de funcionários, segundo a classificação por porte das empresas de serviços do Sebrae: Pequena empresa: de 10 a 49 pessoas ocupadas; Média empresa: de 50 a 99 pessoas ocupadas; Grande empresa: serviços, acima de 99 pessoas ocupadas.

Conforme mostra a Tabela 1, as empresas de grande porte representam a maioria na pesquisa (53%).

**Tabela 1 – Porte das Empresas**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Pequeno</b>	21	27	27
<b>Médio</b>	15	20	47
<b>Grande</b>	40	53	100
<b>Total</b>	76	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.1.2 Região

Foram levantados os estados de origem de cada empresa e, posteriormente agrupados em São Paulo e Outros Estados, para facilitar as análises dos demais dados.

Conforme mostra a Tabela 2, há uma distribuição equilibrada entre os dois grupos. Com esta variável de estratificação é possível efetuar análises comparativas considerando as diferenças entre região de São Paulo e as demais regiões do país.

**Tabela 2 – Região**

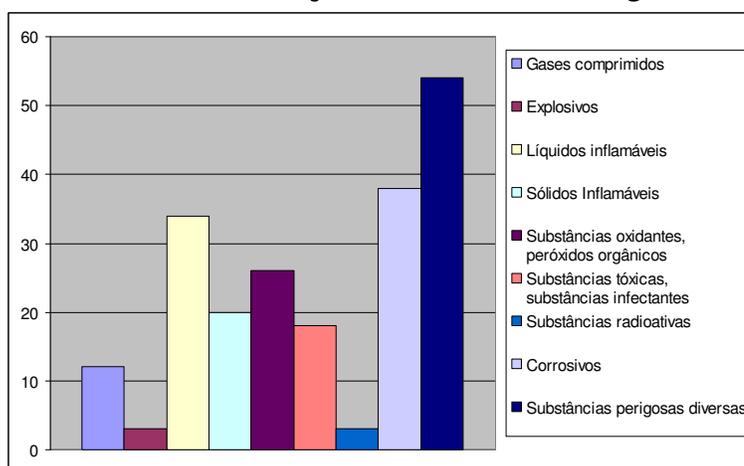
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>São Paulo</b>	37	49	49
<b>Outros Estados</b>	39	52	100
<b>Total</b>	76	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.1.3 Classificação dos produtos perigosos

Uma das questões da pesquisa objetivava verificar qual tipo de produto químico seria mais transportado pelas empresas, sem, no entanto, ter a pretensão de classificá-los em maior ou menor grau de risco. Pelo Gráfico 1 nota-se que, desconsiderando os produtos perigosos diversos, os dois tipos de produtos mais citados foram os corrosivos e os líquidos inflamáveis.

**Gráfico 1 – Classificação dos Produtos Perigosos**



Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.1.4 Certificações adquiridas pelas empresas e área específica de Meio Ambiente

A pesquisa também efetuou um levantamento das certificações que as empresas possuem, utilizando-se questões com campos específicos: (1) Não, (2) Sim, (3) Não Sei e pode-se verificar na Tabela 3 que 41% das empresas possuem a certificação ISO 9000, que, conforme a bibliografia estudada, representa uma certificação da empresa quando essa atinge um padrão internacional de conformidade. Com relação à ISO14000 — certificação ligada ao Sistema de Gestão Ambiental — nota-se que apenas 11% das empresas possuem tal certificação.

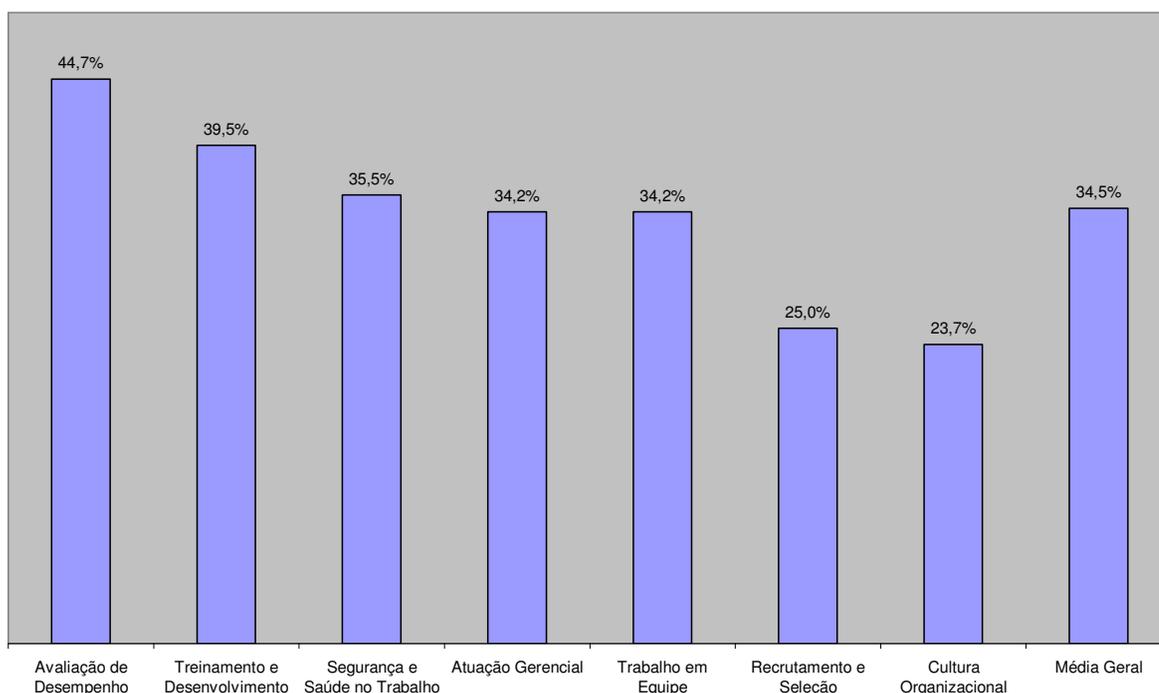
**Tabela 3 – Certificações adquiridas pela empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>ISO 9000</b>	31	41
<b>ISO 14000</b>	8	11
<b>Empresas sem certificação ISO</b>	37	48
<b>Total</b>	76	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Após a análise das frequências das variáveis de estratificação, pôde-se então definir as variáveis a serem utilizadas nas análises que estão diretamente envolvidas no problema da pesquisa. Sendo assim, definiu-se que serão utilizadas as variáveis: Porte, Região e Certificação ISO 9000, relacionando com as demais variáveis citadas no capítulo 4.

## 5.2 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas

**Gráfico 2 – Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas**

Fonte: Dados da Pesquisa

Em média geral, nota-se no Gráfico 2, que 34,5% das empresas entrevistadas apresentaram mudanças após a implantação do SASSMAQ. Tais mudanças serão tratadas de forma mais detalhada neste capítulo.

A dimensão que apresentou o maior índice de mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas, investigadas nesta pesquisa, foi a Avaliação de Desempenho, conforme Gráfico 2, demonstrando que 44,7% das empresas participantes passaram a adotar essas práticas após a implantação do SASSMAQ. Tal resultado pode ser justificado com a proposta da Prática de Avaliação de Desempenho nas empresas, que, segundo Hipólito e Reis (2002), é de elevar os profissionais das empresas a altos níveis de desempenho, dividindo com esses profissionais a responsabilidade pela melhoria de desempenho organizacional.

Além disso, há algumas tendências em termos de Avaliação de Desempenho nas organizações que buscam vantagens competitivas e sustentabilidade, como o estabelecimento de um compromisso ligado às estratégias da empresa, o fortalecimento dos gerentes no papel de apoiar o desenvolvimento e a melhoria contínua e a avaliação seguida de *feedback* de chefias, pares, subordinados e clientes internos e externos para garantir o estabelecimento de uma cultura voltada aos princípios de qualidade. (HIPÓLITO e REIS, 2002)

Em seguida aparece a dimensão Treinamento e Desenvolvimento que aponta um índice de 39,5%, que pode ter apresentado importante colocação nas mudanças pelo fato de que as empresas que estão passando por condições novas de trabalho e de mercado com intensa competição devem se preocupar com os novos aprendizados e com o desenvolvimento de novos conhecimentos, haja vista a afirmação de Fleury e Oliveira Jr. (2002) de que são os recursos e as competências da organização que determinam suas vantagens competitivas.

O resultado pode ser melhor compreendido quando alinhado às colocações de Robbins e Decenzo (2004), de que as práticas de treinamento são fundamentais para as empresas, pois segundo os autores, têm como objetivo buscar mudanças em conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos nos funcionários

visando melhorar o seu desempenho no cargo que ocupa ou ocupará.

Outra tendência em termos de Treinamento e Desenvolvimento que apresenta coerência com os resultados da pesquisa é o desenvolvimento dos processos de treinamento e desenvolvimento como processos de aprendizagem que, por sua vez, significam mudanças no comportamento das pessoas pela aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades e novas atitudes alinhados aos objetivos organizacionais. (GIL, 2001)

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) também afirmam que as práticas eficazes de treinamento e desenvolvimento provocam mudanças nas atitudes das pessoas, criando um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Além disso, as atividades ligadas às Práticas de Treinamento e Desenvolvimento são imprescindíveis na implantação e efetivação de novos programas, pois além de contribuir com a provisão de conhecimentos, habilidades e atitudes, conduz às mudanças de comportamento que, segundo Prada *et alli* (1999) é condição *sine qua non* para formar consciência e consolidar os programas ligados à qualidade.

A dimensão Segurança e Saúde no Trabalho apresentou um índice de mudança de 36,5%, também acima da média geral (34,5%). Entende-se ser uma resposta sobre uma preocupação essencial, principalmente do setor estudado e das exigências do SASSMAQ, que exerce influência na saúde e segurança dos profissionais que atuam no transporte das cargas perigosas. (ABIQUIM, 2008)

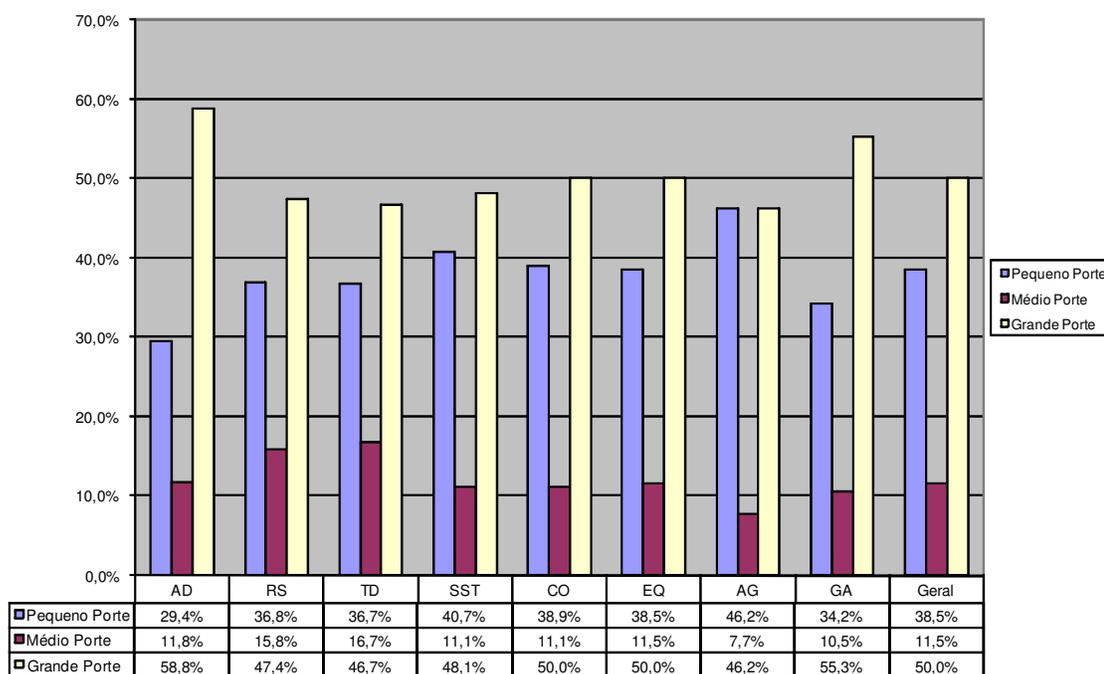
Há um equilíbrio entre as dimensões Atuação Gerencial (34,2%) e Trabalho em Equipe (34,2%), muito próximo da média geral (34,5%). Tal resultado sugere a confirmação de práticas ligadas ao conceito de liderança de alta performance citada por Limongi-França e Arellano (2002) no qual o líder forma equipes e grupos de trabalho e atua como condutor de novas competências para garantir os resultados almejados pela organização em um ambiente competitivo e globalizado.

A dimensão Recrutamento e Seleção apresenta um índice de mudança de 25% — abaixo da média geral (34,5%) — mostrando que ocorreram algumas mudanças nestas práticas, porém não muito acentuadas o que gera atenção tendo em vista que, atualmente, as práticas de recrutamento e seleção apresentam, conforme Limongi-França e Arellano (2002), importância nas estratégias de negócios das empresas que necessitam passar por mudanças.

Outra dimensão que apresentou um índice de mudanças abaixo da média geral foi a dimensão Cultura Organizacional (23,7%), que na pesquisa configurou com pouca amplitude por se tratar de um tema que exigiria um trabalho específico pela sua complexidade. Porém não apresenta discordância na questão dos símbolos, citados por Fleury e Sampaio (2002), que são criados pelas organizações, com procedimentos que são estruturados para legitimá-los e definir cada cultura particularmente.

### 5.2.1 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas e Porte das Empresas

**Gráfico 3 – Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pelo Porte**



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme apresentado no gráfico 3, ao analisar-se as mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas pelo porte das empresas, verifica-se que 50% das empresas que passaram por mudanças são de grande porte. As empresas de pequeno porte aparecem em seguida compondo o resultado de 38,5% e as empresas de médio porte apresentam o menor índice de mudanças (11,5%).

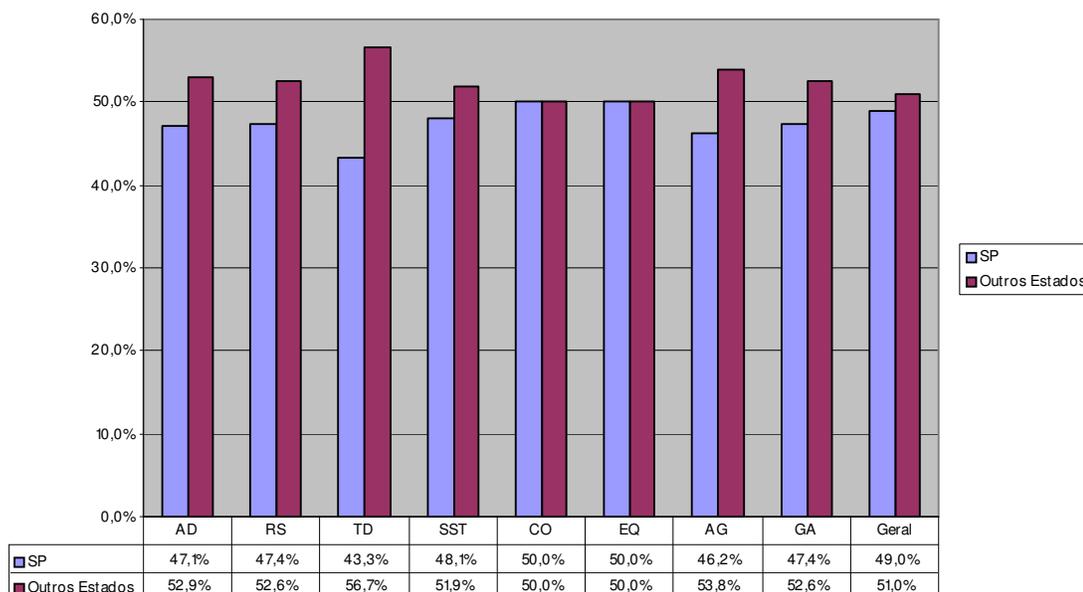
As empresas de pequeno porte apresentaram maior índice de mudanças na dimensão Atuação Gerencial (46,2%), enquanto que as empresas de médio porte demonstraram maior índice de mudanças em Treinamento e Desenvolvimento (16,7%) e as empresas de grande porte em Avaliação de Desempenho (58,8%).

Vale destacar que, enquanto as empresas de grande porte apresentaram maiores mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho (58,8%), as empresas de pequeno porte apresentaram o menor índice de mudanças justamente nessas práticas (29,4%). Remetendo-se à inferência de que há uma preocupação maior com relação à formalidade na Avaliação de Desempenho nas empresas de grande porte, principalmente pelo fato de que, conforme a citação de Dessler (2003), a Avaliação de Desempenho está relacionada ao Planejamento de Carreira – ação mais apropriada para as grandes empresas, embora, como explica Hipólito e Reis (2000), as avaliações sejam utilizadas pelas organizações que buscam identificar as necessidades de revisão e de melhoria mesmo que informalmente. Porém, os resultados apresentados referem-se às mudanças nas práticas formais de avaliação de desempenho.

Outro ponto interessante é apontado no equilíbrio dos resultados apresentados na dimensão Atuação Gerencial, na qual as empresas de pequeno e grande porte apresentam o mesmo índice (46,2%), demonstrando a preocupação das empresas desses portes com relação à participação da liderança nos novos procedimentos advindos do SASSMAQ.

## 5.2.2 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela Região

**Gráfico 4 - Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela Região**



Fonte: Dados da Pesquisa

As mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas com relação à região, agrupadas como São Paulo e Outros Estados, mantiveram-se equilibradas, conforme apresenta o Gráfico 4.

**Tabela 4 - Frequência de Respostas**

Frequência de Respostas			
Escala	São Paulo	Outros Estados	Total
Nunca teve	372	417	789
Teve antes de 2000, mas descontinuou	36	51	87
Passou a ter a partir de 2000	420	432	852
<b>Passou a ter a partir de 2005</b>	<b>808</b>	<b>891</b>	1699
Sempre teve	695	666	1361
Total de respostas	2331	2457	4788
Total de variáveis desta escala	63	63	
Total de empresas por região	37	39	
Total de empresas participantes		76	

Fonte: Dados da Pesquisa

Porém, ao analisarmos a Tabela 4, nota-se que embora o estado de São Paulo tenha apresentado índices de mudanças inferiores aos demais estados, após o SASSMAQ (passou a ter a partir de 2005); apresentou maior índice de respostas na escala “sempre teve” e menor índice na escala “nunca teve”.

Para entender tais resultados, pode-se utilizar os estudos realizados por Tanure (2002), no qual a autora afirma que São Paulo mostra-se com profissionais mais preocupados com as suas carreiras do que com os relacionamentos e com os times.

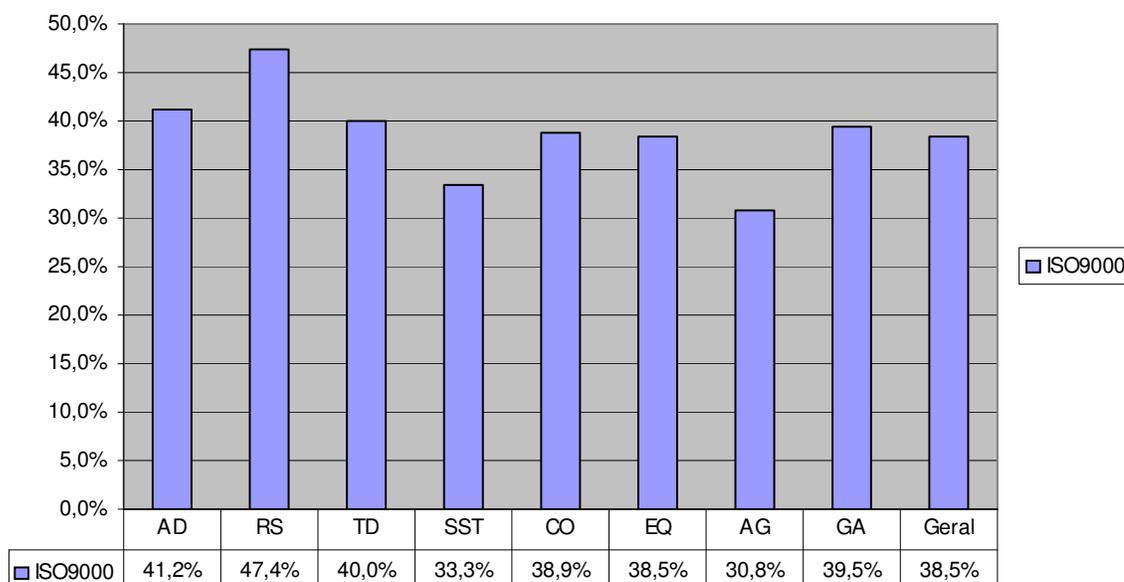
A autora ainda afirma que os executivos paulistas são os mais individualistas, competitivos e ambiciosos do país. Por outro lado, têm uma relação com o poder mais igualitária e democrática do que seus colegas em outros estados brasileiros e lidam com a incerteza com mais tranqüilidade.

Utilizando essas afirmações como referencial para as análises, vale destacar as diferenças nas dimensões Avaliação de Desempenho, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Saúde e Segurança no Trabalho, Atuação Gerencial e Gestão Ambiental, nas quais a região de São Paulo apresenta índices abaixo da média geral de mudanças (49%) enquanto que os Outros Estados apresentam índices acima da média geral (51%), demonstrando que as empresas da região de São Paulo não apresentaram influência do SASSMAQ nas mudanças das práticas de Gestão de Pessoas, haja vista que algumas práticas já eram utilizadas antes da adoção do Programa.

No geral, tendo o SASSMAQ provocado mais mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas nas empresas de Outros Estados do que nas empresas de São Paulo, pode-se inferir que as diferenças culturais de cada região influenciam na cultura das organizações com relação às mudanças advindas de programas ligados à qualidade e meio ambiente.

### 5.2.3 Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela ISO 9000

**Gráfico 5 – Mudanças nas Práticas de Gestão de Pessoas pela ISO 9000**



Fonte: Dados da Pesquisa

Para verificar se há influência da Certificação pelas normas da ISO 9000, nas mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas, foi realizado um agrupamento das empresas que possuem a certificação nas dimensões estudadas.

Vale destacar as dimensões que apresentaram índices acima da média geral: Recrutamento e Seleção (47,4%), Avaliação de Desempenho (41,2%) , Treinamento e Desenvolvimento (40,0%) e Gestão Ambiental (39,5%).

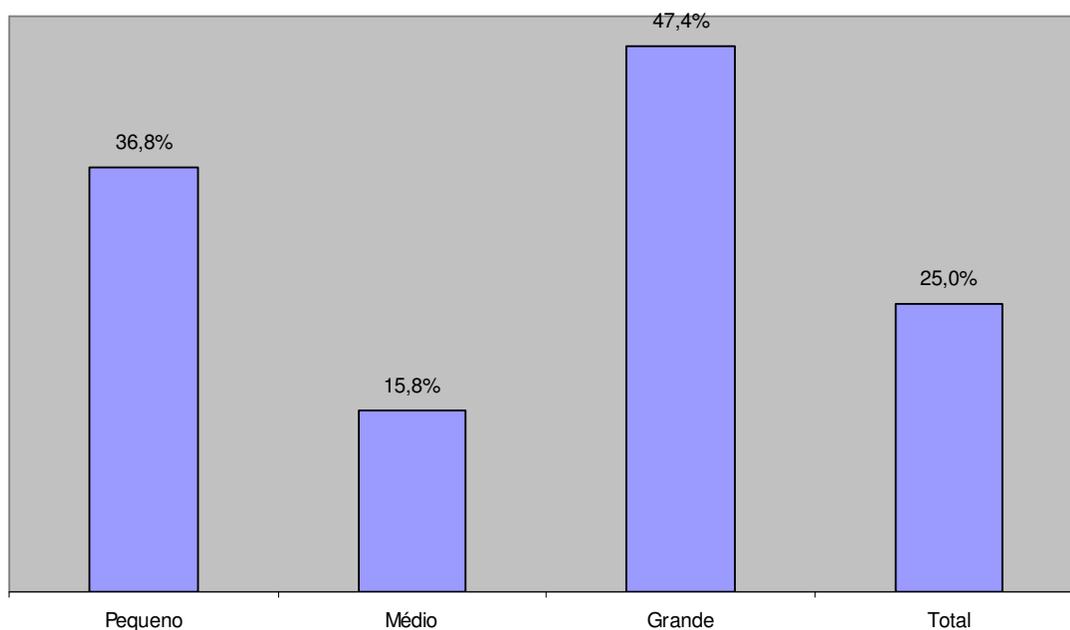
O maior índice foi apontado nas mudanças nas práticas de Recrutamento e Seleção apresentando que 47,4% (índice acima de média geral) das empresas que passaram por mudanças nessas práticas são certificadas pelas normas ISO 9000.

Considerando os resultados apresentados e reconhecendo que os padrões internacionais fornecem uma estrutura de referência, pode-se inferir que a

certificação pelas normas ISO 9000 contribuiu para a efetivação das mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas após o SASSMAQ.

#### 5.2.4 Mudanças nas Práticas de Recrutamento e Seleção

**Gráfico 6 – Mudanças nas Práticas de Recrutamento e Seleção**



Fonte: Dados da Pesquisa

Embora a dimensão Recrutamento e Seleção tenha apresentado um índice (25%) abaixo da média geral (34,5%), vale detalhar as mudanças ocorridas nestas práticas após o SASSMAQ.

Como mostra o Gráfico 6, das empresas que apresentaram maiores mudanças nas práticas de Recrutamento e Seleção após a implantação do SASSMAQ, as de grande porte revelaram maior índice (47,4%). Fato que merece atenção pelas atribuições de importância dessas práticas nos estudos das práticas de gestão de pessoas, apresentadas no Quadro 1. Nota-se que os autores sugerem que essa prática deve participar do Planejamento Estratégico das organizações, vinculando os processos que antecedem a contratação às estratégias organizacionais.

Ao analisarem-se as diferenças significativas encontradas nas variáveis, utilizando o teste  $\chi^2$  Qui-quadrado, aparecem nessa dimensão algumas variáveis, quando relacionadas ao porte como: RS11 - realização de exames médicos no processo seletivo, RS30 - seleção de candidatos por meio de triagem dos currículos, RS34 - análise de informações cadastrais no processo de seleção, RS35 - especificação de funções para cada cargo na empresa e RS48 - estabelecimento do perfil para as vagas existentes, conforme demonstrado na Tabela 5. E quando relacionadas à certificação ISO 9000 encontram-se diferenças significativas na variável RS34 - análise das informações cadastrais no processo de seleção.

Considerando maior confiabilidade nas variáveis destacadas pelo teste Qui-quadrado, pode-se perceber a coerência na variável RS35 e RS48, ao associar-se os resultados com o referencial teórico, apresentando que 51,3% das empresas respondentes revelaram que passaram a especificar as funções para cada cargo na empresa após a implantação do SASSMAQ e 39,5% passaram a estabelecer perfil para as vagas existentes, corroborando com a colocação de Lacombe e Heilborn (2003) que destacam a definição das funções que cada cargo deverá executar, bem como do perfil do profissional desejado para o cargo como importantes ações da Gestão de Pessoas, podendo-se atribuir a essas ações a contratação de profissionais que realmente possam contribuir com os objetivos organizacionais.

Tabela 5 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Recrutamento e Seleção

Recrutamento e Seleção		RS11				RS19				RS22				RS25				RS30			
		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ			
		TOTAL	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	
Porte	Pequeno	21	5	23,8%	0,054	0	0,0%	0,18	4	19,0%	0,277	15	71,4%	0,076	8	38,1%	0,05				
	Médio	15	1	6,7%		1	6,7%		3	20,0%		4	26,7%		0	0,0%					
	Grande	40	0	0,0%		7	17,5%		15	37,5%		15	37,5%		5	12,5%					
Região	SP	37	2	2,6%	0,716	3	3,9%	0,682	8	10,5%	0,49	19	25,0%	0,331	6	7,9%	0,236				
	Outros Estados	39	4	5,3%		5	6,6%		14	18,4%		15	19,7%		7	9,2%					
ISO9000	ISO9000 - Não	45	5	6,6%	0,377	2	2,6%	0,147	12	15,8%	0,697	21	27,6%	0,625	9	11,8%	0,368				
	ISO9000 - Sim	31	1	1,3%		6	7,9%		10	13,2%		13	17,1%		4	5,3%					
Total		76	6	7,9%		8	10,5%		22	28,9%		34	44,7%		13	17,1%					

Recrutamento e Seleção		RS34				RS35				RS38				RS46				RS48			
		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ			
		TOTAL	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	
Porte	Pequeno	21	2	9,5%	0,033	15	71,4%	0,012	8	38,1%	0,295	9	42,9%	0,108	11	52,4%	0,047				
	Médio	15	4	26,7%		13	86,7%		3	20,0%		3	20,0%		3	20,0%					
	Grande	40	9	22,5%		11	27,5%		10	25,0%		16	40,0%		16	40,0%					
Região	SP	37	6	7,9%	0,165	14	18,4%	0,73	11	14,5%	0,679	14	18,4%	0,242	14	18,4%	0,573				
	Outros Estados	39	9	11,8%		15	19,7%		10	13,2%		14	18,4%		16	21,1%					
ISO9000	ISO9000 - Não	45	4	5,3%	0,01	17	22,4%	0,035	13	17,1%	0,303	16	21,1%	0,554	18	23,7%	0,73				
	ISO9000 - Sim	31	11	14,5%		12	15,8%		8	10,5%		12	15,8%		12	15,8%					
Total		76	15	19,7%		39	51,3%		21	27,6%		28	36,8%		30	39,5%					

Recrutamento e Seleção		RS54				RS59				RS64				RS65				TOTAL Freqüência Média
		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ		Após SASSMAQ				
		TOTAL	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Freqüência	%	$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado				
Porte	Pequeno	21	0	0,0%	0,111	8	38,1%	0,466	3	14,3%	0,426	9	42,9%	0,076	7	36,8%		
	Médio	15	4	26,7%		2	13,3%		0	0,0%		0	0,0%		3	15,8%		
	Grande	40	4	10,0%		7	17,5%		2	5,0%		8	20,0%		9	47,4%		
Região	SP	37	2	2,6%	0,554	9	11,8%	0,555	2	2,6%	0,058	9	11,8%	0,858	9	47,4%		
	Outros Estados	39	6	7,9%		8	10,5%		3	3,9%		8	10,5%		10	52,6%		
ISO9000	ISO9000 - Não	45	2	2,6%	0,082	8	10,5%	0,536	4	5,3%	0,616	10	13,2%	0,158	10	52,6%		
	ISO9000 - Sim	31	6	7,9%		9	11,8%		1	1,3%		7	9,2%		9	47,4%		
Total		76	8	10,5%		17	22,4%		5	6,6%		17	22,4%		19	25,0%		

Fonte: Dados da Pesquisa

Outras variáveis relevantes apontadas na pesquisa foram: a variável RS34 – Análise das informações cadastrais no processo de seleção, que aprovada no teste Qui-quadrado apresentou um percentual de mudanças de 19,7%, a variável RS30 – Seleção de candidatos por meio de triagem preliminar dos currículos, que aponta que 17,1% das empresas passaram a praticar esta ação após o SASSMAQ e a variável RS11 – Exames médicos no processo de seleção, com 7,9% das empresas implantando após o SASSMAQ. Embora com índices baixos, aponta-se como relevantes pelo fato de, independente da freqüência apurada na pesquisa, ter apresentado alguns indícios de mudanças após a implantação do programa.

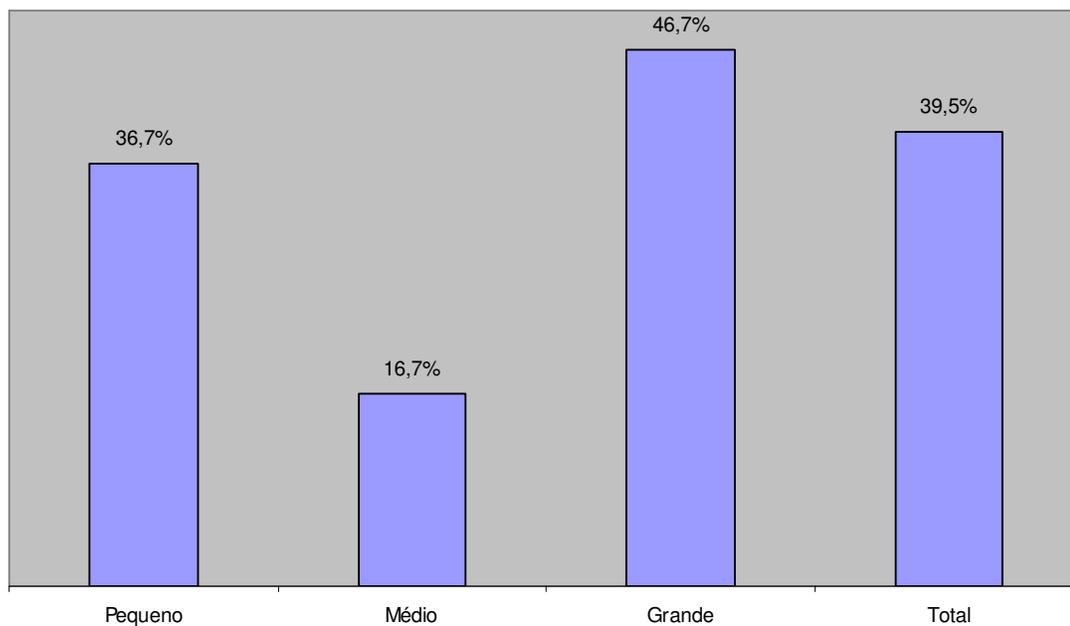
**Tabela 6 – Resultados das Variáveis da Dimensão Recrutamento e Seleção**

Variáveis		Frequência	%
RS35	Especificação de funções para cada cargo na empresa	39	51,3%
RS25	Testes psicológicos para selecionar candidatos	34	44,7%
RS48	Estabelecimento do perfil para as vagas existentes	30	39,5%
RS46	Testes técnico-profissionais no processo de seleção de candidatos	28	36,8%
RS22	Dinâmicas de grupo no processo de seleção	22	28,9%
RS38	Chefia futura entrevista os candidatos para seleção	21	27,6%
RS59	Programas de entrevistas com candidatos na seleção	17	22,4%
RS65	Avaliação de informações de empregos anteriores para selecionar os candidatos	17	22,4%
RS34	Análise das informações cadastrais no processo de seleção	15	19,7%
RS30	Seleção de candidatos por meio de triagem preliminar dos currículos	13	17,1%
RS19	Anúncios em internet como fontes de recrutamento	8	10,5%
RS54	Recrutamento interno no processo seletivo	8	10,5%
RS11	Exames médicos no processo de seleção	6	7,9%
RS64	Recompensa aos funcionários que indicarem candidatos	5	6,6%
<b>Frequência Média</b>		<b>19</b>	<b>25,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.5 Mudanças nas Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

**Gráfico 7 – Mudanças nas Práticas de Treinamento e Desenvolvimento**



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação à dimensão Treinamento e Desenvolvimento, destacada como uma dimensão que apresentou um índice de mudanças (39,5%) acima da média geral (34,5%), pode-se notar, pela apresentação do Gráfico 7, que quando analisa-se o porte; 46,7% das empresas que passaram a adotar as práticas de Treinamento e Desenvolvimento após a implantação do SASSMAQ, são de grande porte; 36,7% são de pequeno porte e 16,7% são de médio porte.

Na análise através do teste  $\chi^2$  Qui-quadrado, apresentada na Tabela 7, pode-se verificar que as variáveis que apresentam diferenças significativas, com relação ao porte, são: TD15 - cooperação de chefias nos treinamentos dos seus subordinados, TD21 – adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa, TD33 – avaliação formal do resultado do treinamento e TD55 – treinamento de integração dos novos funcionários.

Desta forma, torna-se relevante destacar o que alguns autores sugerem quanto à importância do envolvimento da chefia nos treinamentos, a quem cabe, segundo Robbins e Decenzo (2004) a responsabilidade, inclusive, pela decisão sobre as necessidades de treinamento, o que trará, conseqüentemente, a adequação dos programas de treinamento às necessidades da organização, defendida por Tachizawa *et alli* (2004); tornando-se ainda fundamental acompanhar o resultado do treinamento através de avaliações formais, além de utilizar esta importante prática de Gestão de Pessoas na integração dos novos funcionários.

Tabela 7 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento e Desenvolvimento		TOTAL	TD9			TD15			TD17			TD21			TD33		
			Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado
			Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%	
Porte	Pequeno	21	16	76,2%	0,091	8	38,1%	0,052	8	38,1%	0,214	16	76,2%	0,004	16	76,2%	0,038
	Médio	15	5	33,3%		8	53,3%		3	20,0%		2	13,3%		7	46,7%	
	Grande	40	17	42,5%		19	47,5%		8	20,0%		11	27,5%		16	40,0%	
Região	SP	37	14	18,4%	0,16	18	23,7%	0,845	9	11,8%	0,245	11	14,5%	0,183	17	22,4%	0,44
	Outros Estados	39	24	31,6%		17	22,4%		10	13,2%		18	23,7%		22	28,9%	
ISO9000	ISO9000 - Não	45	24	31,6%	0,65	21	27,6%	0,09	10	13,2%	0,586	19	25,0%	0,33	26	34,2%	0,02
	ISO9000 - Sim	31	14	18,4%		14	18,4%		9	11,8%		10	13,2%		13	17,1%	
	Total	76	38	50,0%		35	46,1%		19	25,0%		29	38,2%		39	51,3%	

Treinamento e Desenvolvimento		TOTAL	TD44			TD47			TD53			TD55			TOTAL Freqüência Média	
			Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado		
			Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%			
Porte	Pequeno	21	1	4,8%	0,066	1	4,8%	0,209	15	71,4%	0,39	14	66,7%	0,004	11	36,7%
	Médio	15	8	53,3%		6	40,0%		6	40,0%		5	33,3%		5	16,7%
	Grande	40	11	27,5%		11	27,5%		18	45,0%		11	27,5%		14	46,7%
Região	SP	37	11	14,5%	0,56	8	10,5%	0,715	18	23,7%	0,067	14	18,4%	0,563	13	43,3%
	Outros Estados	39	9	11,8%		10	13,2%		21	27,6%		16	21,1%		17	56,7%
ISO9000	ISO9000 - Não	45	10	13,2%	0,667	7	9,2%	0,178	24	31,6%	0,29	20	26,3%	0,058	18	60,0%
	ISO9000 - Sim	31	10	13,2%		11	14,5%		15	19,7%		10	13,2%		12	40,0%
	Total	76	20	26,3%		18	23,7%		39	51,3%		30	39,5%		30	39,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 8, nota-se, considerando a confiabilidade do teste Qui-quadrado, que após a implantação do SASSMAQ, 51,3% das empresas passaram a efetuar avaliação dos resultados dos treinamentos. Verifica-se, ainda, que 46,1% demonstraram a cooperação das chefias nos treinamentos dos seus subordinados, 39,5% passaram a oferecer treinamentos de integração aos novos funcionários e 38,2% passaram a adequar os programas de treinamento às necessidades da empresa, o que corrobora com as afirmações de Tachizawa *et alli* (2004) de que os treinamentos têm como objetivo preparar as pessoas para a execução das tarefas peculiares à organização a fim de atingir os objetivos organizacionais sendo necessário, portanto, adequar os programas às reais necessidades da empresa e após a execução do treinamento, avaliar, formalmente, os resultados dos treinamentos aplicados.

Além disso, para que se consigam melhores resultados, faz-se imprescindível a cooperação das chefias nos treinamentos de seus subordinados, desde o planejamento até a avaliação dos resultados obtidos.

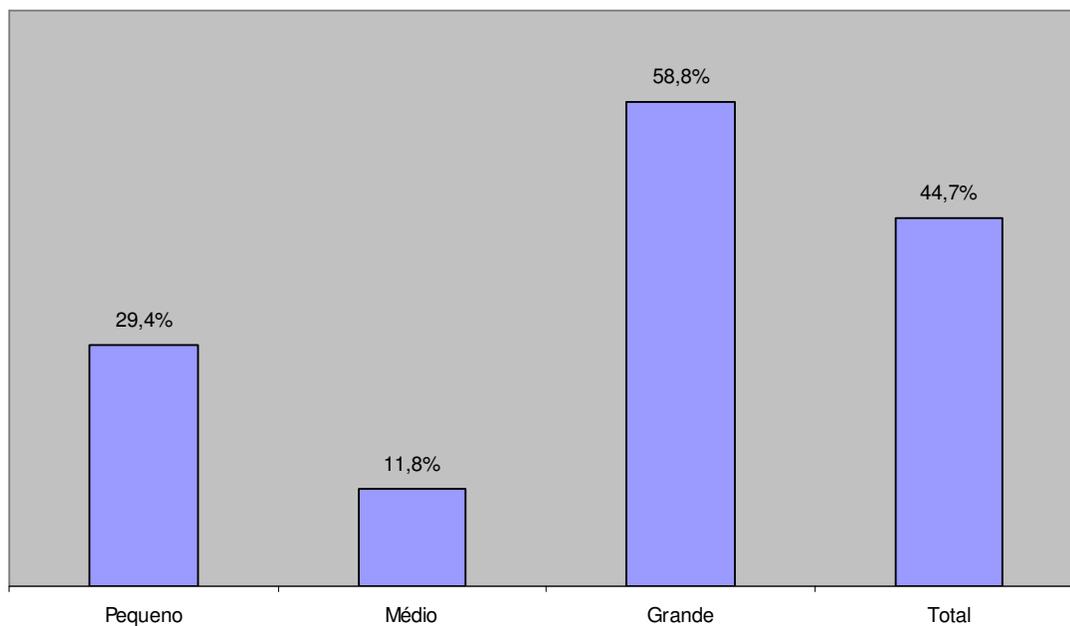
**Tabela 8 – Resultados das Variáveis da Dimensão Treinamento e Desenvolvimento**

Variáveis		Freqüência	%
TD33	Avaliação formal do resultado do treinamento	39	51,3%
TD53	Treinamento para desenvolvimento das habilidades gerenciais	39	51,3%
TD9	Levantamento das tarefas para identificar as necessidades de treinamento	38	50,0%
TD15	Cooperação das chefias nos treinamentos dos seus subordinados	35	46,1%
TD55	Treinamento de integração dos novos funcionários	30	39,5%
TD21	Adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa	29	38,2%
TD44	Conscientização dos funcionários através de treinamentos voltados à Gestão ambiental	20	26,3%
TD17	Rotação de pessoas nas funções existentes na empresa	19	25,0%
TD47	Treinamentos comportamentais	18	23,7%
<b>Freqüência Média</b>		<b>30</b>	<b>39,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.6 Mudanças nas Práticas de Avaliação de Desempenho

**Gráfico 8 – Mudanças nas Práticas de Avaliação de Desempenho**



Fonte: Dados da Pesquisa

As mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho, após o SASSMAQ, foram as mais representativas na pesquisa, apontando um índice de 44,7% das empresas pesquisadas, sendo que, conforme apresenta o gráfico 8, 58,8% das empresas que apresentaram mudanças nesta dimensão são de grande porte. Essa apresentação evidencia a utilização de novas práticas de avaliação de desempenho nas empresas de grande porte.

Ao analisarem-se as variáveis testadas pelo Qui-quadrado, nota-se que as variáveis que podem ser consideradas, significantes pelo teste (abaixo de 0,055) são: AD8 (Planejamento de Carreira após avaliação de desempenho), AD61 (Definição de metas de desempenho alinhados aos objetivos da empresa) e AD68 (Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho).

Tais variáveis apresentaram algumas diferenças significantes. Essas diferenças

sugerem maior grau de confiabilidade nas interpretações e destacam-se então tais análises para o entendimento do resultado da pesquisa.

Desta forma, ao analisarem-se os resultados pelo teste Qui-quadrado, nota-se na Tabela 9 que dentre as variáveis que apresentaram maior confiabilidade, a variável AD61 – Definição de metas de desempenho alinhadas aos objetivos da empresa, apresenta maior representabilidade em termos de mudanças após o SASSMAQ.

Tabela 9 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Avaliação de Desempenho

Avaliação de Desempenho		TOTAL	AD8			AD39			AD40			AD61		
			Após SASSMAQ		$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado
			Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%	
Porte	Pequeno	21	4	19,0%	<b>0,028</b>	14	66,7%	0,187	14	66,7%	0,249	16	76,2%	<b>0,001</b>
	Médio	15	2	13,3%		4	26,7%		6	40,0%		3	20,0%	
	Grande	40	19	47,5%		21	52,5%		22	55,0%		24	60,0%	
Região	SP	37	16	21,1%	0,228	17	22,4%	0,349	18	23,7%	0,586	19	25,0%	0,453
	Outros Estados	39	9	11,8%		22	28,9%		24	31,6%		24	31,6%	
ISO9000	ISO9000 - Não	45	14	18,4%	0,689	24	31,6%	0,075	25	32,9%	0,075	28	36,8%	0,21
	ISO9000 - Sim	31	11	14,5%		15	19,7%		17	22,4%		15	19,7%	
Total		76	25	32,9%		39	51,3%		42	55,3%		43	56,6%	

Avaliação de Desempenho		TOTAL	AD68			AD69			TOTAL Freqüência Média	
			Após SASSMAQ		$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		$\chi^2$ - Teste Qui-Quadrado		
			Freqüência	%		Freqüência	%			
Porte	Pequeno	21	5	23,8%	<b>0,048</b>	8	38,1%	0,612	10	29,4%
	Médio	15	3	20,0%		4	26,7%		4	11,8%
	Grande	40	15	37,5%		18	45,0%		20	58,8%
Região	SP	37	12	15,8%	0,486	15	19,7%	0,541	16	47,1%
	Outros Estados	39	11	14,5%		15	19,7%		18	52,9%
ISO9000	ISO9000 - Não	45	12	15,8%	0,597	18	23,7%	0,239	20	58,8%
	ISO9000 - Sim	31	11	14,5%		12	15,8%		14	41,2%
Total		76	23	30,3%		30	39,5%		34	44,7%

Fonte: Dados da Pesquisa

Outro ponto importante e validado pelo teste Qui-quadrado é o Planejamento da Carreira após a avaliação de desempenho dos funcionários, levantado através da variável AD8, que apresentou um percentual de 32,9% de mudança e que pode ser uma valiosa estratégia, tendo em vista que, conforme Dessler (2003), a definição da avaliação de desempenho é atribuída considerando o desempenho atual e passado com relação aos padrões de desempenho esperados pelo cargo exercido, e essa visão permite projetar a carreira do funcionário dentro da organização, trazendo satisfação para a empresa e para o avaliado e refletindo na qualidade esperada pelo programa.

As decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários também são representativas, quando 30,3% das empresas pesquisadas demonstraram que passaram a utilizar essa estratégia após o SASSMAQ e essa mudança sugere incentivos para que o funcionário desempenhe suas funções de acordo com as expectativas da organização. Tal posição é defendida por Robbins (2005) ao destacar que além de oferecer condições de identificar necessidades de treinamento, a avaliação de desempenho contribui para a tomada de decisões sobre o futuro das pessoas na organização.

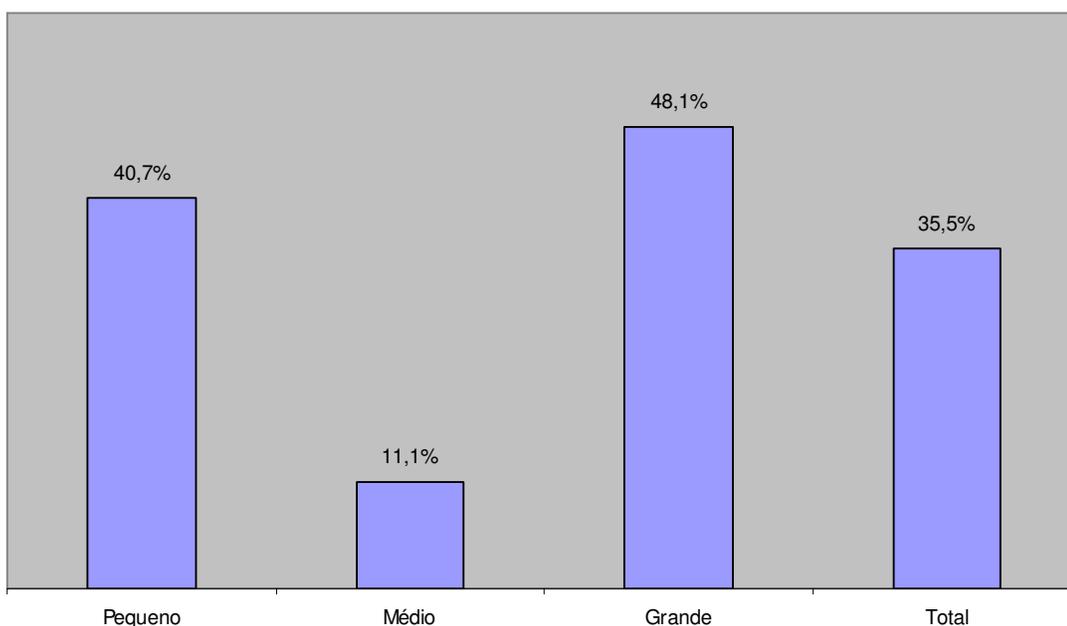
Na Tabela 10, observa-se que das empresas pesquisadas, 56,6% passaram a definir as metas de desempenho alinhando-as aos objetivos das empresas após a implantação do SASSMAQ, o que pode contribuir com a sustentabilidade do programa nas empresas, tendo em vista que essa depende do melhor desempenho dos funcionários envolvidos e segundo Hipólito e Reis (2002) essa melhoria é o objetivo principal da avaliação de desempenho.

**Tabela 10 – Resultados das Variáveis da Dimensão Avaliação de Desempenho**

Variáveis		Frequência	%
AD61	Definição de metas de desempenho alinhados aos objetivos da empresa	43	56,6%
AD40	Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho	42	55,3%
AD39	Realização de avaliações periódicas do desempenho dos funcionários com relação aos padrões estabelecidos	39	51,3%
AD69	Feedback da avaliação de desempenho aos funcionários	30	39,5%
AD8	Planejamento de Carreira após a Avaliação de desempenho dos funcionários	25	32,9%
AD68	Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários	23	30,3%
<b>Frequência Média</b>		<b>34</b>	<b>44,3%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.7 Mudanças nas Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho após o SASSMAQ

**Gráfico 9 – Mudanças nas Práticas de Segurança e Saúde no Trabalho**

Fonte: Dados da Pesquisa

No Gráfico 9, nota-se que as empresas que mais apresentaram mudanças nas práticas de Segurança e Saúde no Trabalho após o SASSMAQ são empresas de grande porte com um índice de 48,1%.

Na Tabela 11, observa-se, pela confiabilidade do teste Qui-quadrado, que algumas

variáveis apresentaram graus de significância importantes para se apurar as mudanças nas práticas de Segurança e Saúde no Trabalho, principalmente quando associadas ao porte da empresa.

As variáveis que apresentaram graus de significância pelo teste Qui-quadrado são: SST31 (Treinamentos periódicos de segurança no trabalho), SST50 (Análise do mapeamento dos acidentes passados), SST56 (Análise preventiva dos possíveis acidentes), SST58 (Sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários ao comitê (CIPA)), SST60 (Monitoração da sobrecarga de trabalho e estresse dos motoristas).

Tabela 11 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Segurança e Saúde no Trabalho

		SST14				SST18				SST28				SST31			
		Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado				
TOTAL		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%					
Porte	Pequeno	21	9	11,8%	0,24	16	21,1%	0,094	10	13,2%	0,385	15	19,7%	0,013			
	Médio	15	3	3,9%		6	7,9%		3	3,9%		3	3,9%				
	Grande	40	9	11,8%		16	21,1%		14	18,4%		11	14,5%				
Região	SP	37	8	10,5%	0,715	16	21,1%	0,248	14	18,4%	0,684	13	17,1%	0,552			
	Outros Estados	39	13	17,1%		22	28,9%		13	17,1%		16	21,1%				
ISO9000	ISO9000 - Não	45	15	19,7%	0,191	26	34,2%	0,018	19	25,0%	0,106	20	26,3%	0,019			
	ISO9000 - Sim	31	6	7,9%		12	15,8%		8	10,5%		9	11,8%				
Total		76	21	27,6%		38	50,0%		27	35,5%		29	38,2%				

		SST41				SST50				SST56				SST58			
		Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado				
TOTAL		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%					
Porte	Pequeno	21	1	1,3%	0,308	16	21,1%	0,081	16	21,1%	0,00	11	14,5%	0,003			
	Médio	15	0	0,0%		5	6,6%		4	5,3%		2	2,6%				
	Grande	40	3	3,9%		19	25,0%		14	18,4%		10	13,2%				
Região	SP	37	3	3,9%	0,315	20	26,3%	0,733	15	19,7%	0,658	14	18,4%	0,717			
	Outros Estados	39	1	1,3%		20	26,3%		19	25,0%		9	11,8%				
ISO9000	ISO9000 - Não	45	2	2,6%	0,484	27	35,5%	0,01	22	28,9%	0,114	15	19,7%	0,279			
	ISO9000 - Sim	31	2	2,6%		13	17,1%		12	15,8%		8	10,5%				
Total		76	4	5,3%		40	52,6%		34	44,7%		23	30,3%				

		SST60				SST62				SST66				SST67				SST70				TOTAL
		Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	TOTAL					
TOTAL		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%			Freqüência	%	Freqüência	%	
Porte	Pequeno	21	15	19,7%	0,036	13	17,1%	0,005	7	9,2%	0,35	11	14,5%	0,219	1	1,3%	0,436	11	40,7%			
	Médio	15	4	5,3%		2	2,6%		1	1,3%		6	7,9%		2	2,6%		3	11,1%			
	Grande	40	18	23,7%		18	23,7%		11	14,5%		16	21,1%		4	5,3%		14	51,9%			
Região	SP	37	18	23,7%	0,744	16	21,1%	0,817	8	10,5%	0,722	14	18,4%	0,889	4	5,3%	0,385	13	48,1%			
	Outros Estados	39	19	25,0%		17	22,4%		11	14,5%		19	25,0%		3	3,9%		14	51,9%			
ISO9000	ISO9000 - Não	45	21	27,6%	0,104	21	27,6%	0,352	12	15,8%	0,753	20	26,3%	0,316	6	7,9%	0,224	17	63,0%			
	ISO9000 - Sim	31	16	21,1%		12	15,8%		7	9,2%		13	17,1%		1	1,3%		10	37,0%			
Total		76	37	48,7%		33	43,4%		19	25,0%		33	43,4%		7	9,2%	27	35,5%				

Fonte: Dados da Pesquisa

Para detalhar as mudanças nesta dimensão, observa-se, na Tabela 12, que dentre as variáveis aprovadas pelo teste Qui-quadrado, encontram-se as variáveis que mais se destacaram nesta dimensão (SST50 – Análise do mapeamento dos acidentes passados e SST56 – Análise preventiva dos possíveis acidentes, ambas com 52,6%). Essa indicação demonstra que as empresas de transporte rodoviário de cargas utilizam ferramentas, como mapas dos acidentes ocorridos como forma de preveni-los e, segundo Tachizawa *et alli* (2004), essas ferramentas são fundamentais para garantir a Segurança e Saúde no Trabalho.

Outro ponto importante a ser destacado é a monitoração da sobrecarga de trabalho e estresse dos motoristas que, conforme a Tabela 12, onde 48,7% das empresas pesquisadas alegam que passaram a monitorar a sobrecarga de trabalho e o estresse dos motoristas após o SASSMAQ.

Essa prática é defendida por Dessler (2004) como necessidade para as organizações, principalmente pelo fato de que esses funcionários são expostos a trabalhos em situação de risco.

A variável que investiga as políticas de segurança preventivas para reduzir ou eliminar os acidentes, aprovada pelo Qui-quadrado, também aponta mudanças, tendo em vista que 43,4% das empresas pesquisadas passaram a adotar tais políticas após o SASSMAQ e esse fato deve-se à importância que as empresas passam a dar às definições das providências que tomarão para eliminar ou reduzir acidentes.

Ainda na Tabela 12 nota-se que 30,3% das empresas pesquisadas passaram a adotar algum sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários à CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Dado interessante principalmente pelo fato de que as empresas demonstram manter algum comitê responsável pelas questões de Segurança e Saúde no Trabalho, destacado por Dessler (2003) como sendo fundamental para as organizações que buscam medidas para a redução de acidentes no trabalho.

Na variável SST31 (Treinamentos periódicos de segurança no trabalho) buscou-se avaliar a preocupação das empresas, com programas ambientais, no que diz respeito à conscientização dos funcionários quanto à necessidade de segurança. E percebe-se, com grau de confiabilidade aprovado pelo Qui-quadrado, que 22,4% das empresas passaram a utilizar esta ferramenta após o SASSMAQ, o que demonstra a força do programa nas empresas deste setor que atua em constantes situações de risco e podem reduzir os acidentes, segundo Dessler (2003), através da promoção desses treinamentos.

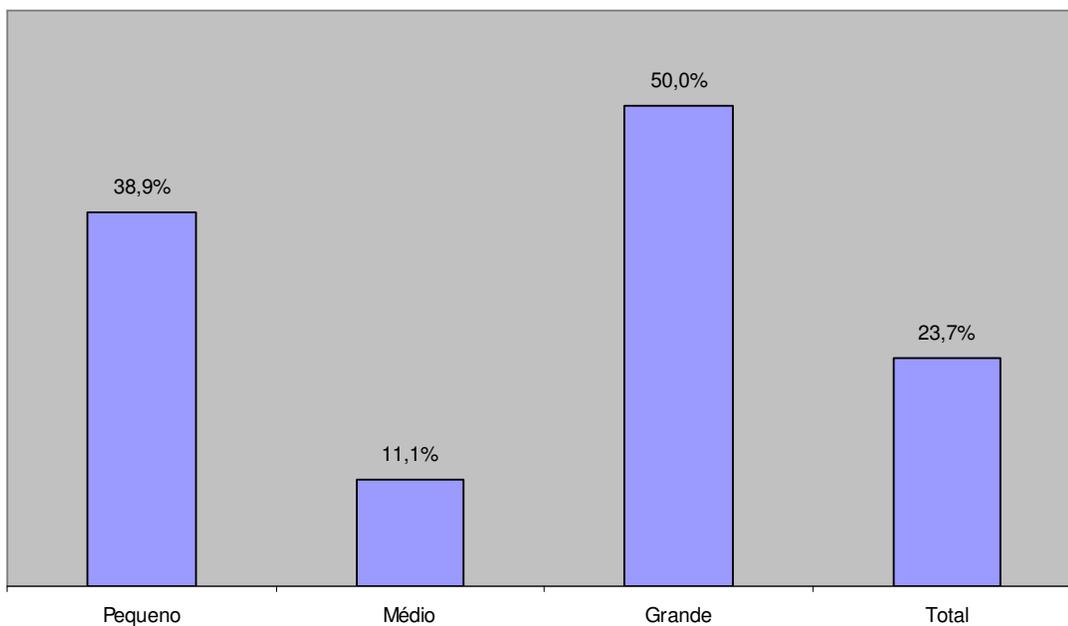
**Tabela 12 – Resultados das Variáveis da Dimensão Segurança e Saúde no Trabalho**

	Variáveis	Frequência	%
SST50	Análise do mapeamento dos acidentes passados	40	52,6%
SST56	Análise preventiva dos possíveis acidentes	40	52,6%
SST18	Metas de controle de perdas relacionados à segurança, definidas com base na análise do número de acidentes	38	50,0%
SST60	Monitoração da sobrecarga de trabalho e o estresse dos motoristas	37	48,7%
SST67	Material interno de comunicação para a redução dos acidentes de trabalho	33	43,4%
SST62	Política de segurança preventivas para reduzir ou eliminar os acidentes	33	43,4%
SST58	Sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários ao Comitê (CIPA)	23	30,3%
SST14	Exames periódicos de acuidade visual dos funcionários	21	27,6%
SST66	Engenheiro de segurança do trabalho disponível	19	25,0%
SST28	Priorização pela alta administração das questões de segurança	19	25,0%
SST31	Treinamentos periódicos de segurança no trabalho	17	22,4%
SST70	Incentivos, através de premiações dos funcionários, pela participação nas reuniões de segurança	7	9,2%
SST41	Exames periódicos de força muscular dos funcionários	4	5,3%
	<b>Frequência Média</b>	<b>25</b>	<b>33,5%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.8 Mudanças subjacentes na Cultura Organizacional após o SASSMAQ

Gráfico 10 – Mudanças subjacentes na Cultura Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa

Na dimensão Cultura Organizacional nota-se, segundo a apresentação do Gráfico 10, que 23,7% das empresas pesquisadas passaram por mudanças após o SASSMAQ no que diz respeito às variáveis utilizadas, sendo que 50% dessas empresas são de grande porte e 38,9% de pequeno porte.

Na Tabela 13, pela aprovação do teste Qui-quadrado, a variável CO20 – preocupação maior com os fins (os resultados) do que com os meios (processos), apresenta que 21,1% das empresas passaram a se preocupar mais com resultados do que com os processos e 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 mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e nos processos demonstram preocuparem-se mais com a busca dos resultados, independentemente dos meios utilizados para alcançá-los.

Tabela 13 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Cultura Organizacional

Cultura Organizacional		TOTAL	CO12			CO20			CO43			CO45		
			Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado
			Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%	
Porte	Pequeno	21	10	13,2%	0,177	6	7,9%	0,147	11	14,5%	0,081	3	3,9%	0,509
	Médio	15	5	6,6%		2	2,6%		2	2,6%		0	0,0%	
	Grande	40	13	17,1%		8	10,5%		7	9,2%		6	7,9%	
Região	SP	37	11	14,5%	0,543	8	10,5%	0,978	13	17,1%	0,414	4	5,3%	0,324
	Outros Estados	39	17	22,4%		8	10,5%		7	9,2%		5	6,6%	
ISO9000	ISO9000 - Não	45	19	25,0%	0,365	8	10,5%	0,029	15	19,7%	0,547	5	6,6%	0,385
	ISO9000 - Sim	31	9	11,8%		8	10,5%		5	6,6%		4	5,3%	
Total		76	28	36,8%		16	21,1%		20	26,3%		9	11,8%	

Cultura Organizacional		TOTAL	CO49			CO63			TOTAL Freqüência Média	
			Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado		
			Freqüência	%		Freqüência	%			
Porte	Pequeno	21	7	9,2%	0,671	4	5,3%	0,559	7	38,9%
	Médio	15	4	5,3%		1	1,3%		2	11,1%
	Grande	40	14	18,4%		3	3,9%		9	50,0%
Região	SP	37	14	18,4%	0,529	3	3,9%	0,439	9	50,0%
	Outros Estados	39	11	14,5%		5	6,6%		9	50,0%
ISO9000	ISO9000 - Não	45	15	19,7%	0,929	3	3,9%	0,618	11	61,1%
	ISO9000 - Sim	31	10	13,2%		5	6,6%		7	38,9%
Total		76	25	32,9%		8	10,5%		18	23,7%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que 36,8% das empresas pesquisadas passaram a estimular os funcionários para reinventarem os processos de trabalho após o SASSMAQ, 32% passaram a estimular os funcionários a dar mais atenção aos detalhes das atividades que executam e 26,3% das empresas perceberam a maior preocupação por parte dos gerentes com relação à obediência às normas após o SASSMAQ.

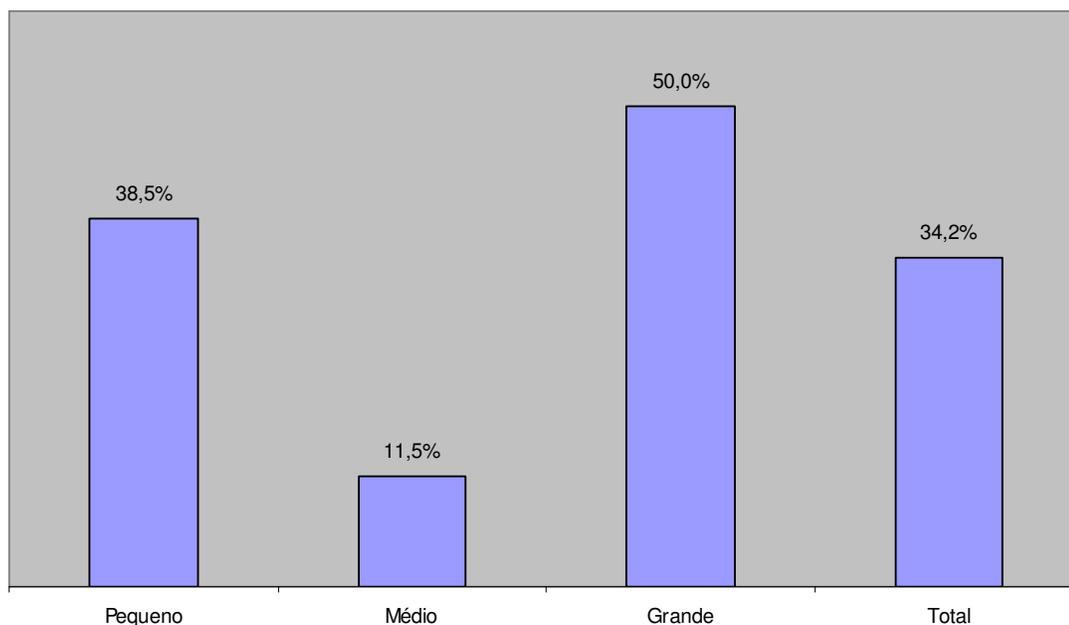
**Tabela 14 – Resultados das Variáveis da Dimensão Cultura Organizacional**

Variáveis		Frequência	%
CO12	Estímulos aos funcionários para reinventarem os processos de trabalho	28	36,8%
CO49	Estímulos aos funcionários a dar atenção aos detalhes das atividades que executam	25	32,9%
CO43	Preocupação dos dirigentes em relação a obediência às normas	20	26,3%
CO20	Preocupação maior com os fins (resultados) do que com os meios (processos)	16	21,1%
CO45	As relações pessoais são guiadas pelas tradições	9	11,8%
CO63	Aumentos salariais e promoções com base no tempo de casa	8	10,5%
<b>Frequência Média</b>		<b>18</b>	<b>23,2%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.9 Mudanças subjacentes no Trabalho em Equipe após o SASSMAQ

**Gráfico 11 – Mudanças subjacentes no Trabalho em Equipe**



Fonte: Dados da Pesquisa

Como mostra o gráfico 11, das empresas estudadas 34,2% apresentaram mudanças no trabalho em equipe após o SASSMAQ, sendo que dessas empresas, 50% são de grande porte e 38,5% são de pequeno porte.

Nota-se, ao analisar as variáveis da dimensão Trabalho em Equipe, na Tabela 15, que há um destaque, considerando o teste Qui-quadrado, nos objetivos definidos aos indivíduos, sendo que 21,1% das empresas pesquisadas responderam que passaram a utilizar esta prática após o SASSMAQ. Nesta perspectiva pode-se considerar as observações de Lacombe e Heilborn (2003) de que a Gestão de Pessoas assume o papel de integrar os grupos com atividades organizadas em termos de equipe e com os objetivos dos indivíduos bem definidos.

Tabela 15 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Trabalho em Equipe

Trabalho em Equipe		EQ13			EQ24			EQ26			EQ36			TOTAL Frequência Média
		Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui- Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui- Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui- Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui- Quadrado	
TOTAL		Frequência	%		Frequência	%		Frequência	%		Frequência	%		Frequência
Porte	Pequeno	21	8	10,5%	13	17,1%	0,011	11	14,5%	10	13,2%	0,206	10	38,5%
	Médio	15	2	2,6%	3	3,9%		3	3,9%	2	2,6%		3	11,5%
	Grande	40	6	7,9%	21	27,6%		12	15,8%	13	17,1%		13	50,0%
Região	SP	37	7	9,2%	17	22,4%	0,963	15	19,7%	15	19,7%	0,216	13	50,0%
	Outros Estados	39	9	11,8%	20	26,3%		11	14,5%	10	13,2%		13	50,0%
ISO9000	ISO9000 - Não	45	10	13,2%	22	28,9%	0,271	16	21,1%	17	22,4%	0,157	16	61,5%
	ISO9000 - Sim	31	6	7,9%	15	19,7%		10	13,2%	8	10,5%		10	38,5%
	Total	76	16	21,1%	37	48,7%		26	34,2%	25	32,9%		26	34,2%

Fonte: Dados da Pesquisa

Vale destacar, ainda, que 32,9% das empresas pesquisadas passaram a orientar as equipes para o desempenho das tarefas necessárias, apontando a preocupação das empresas que possuem a avaliação do SASSMAQ com o direcionamento das equipes. Outro ponto importante foi a demonstração da variável EQ13 (Valorização do trabalho em equipe) na qual há uma mudança em 21,1% das empresas após o SASSMAQ, ou seja, essas empresas somente passaram a valorizar o trabalho em equipe após o SASSMAQ.

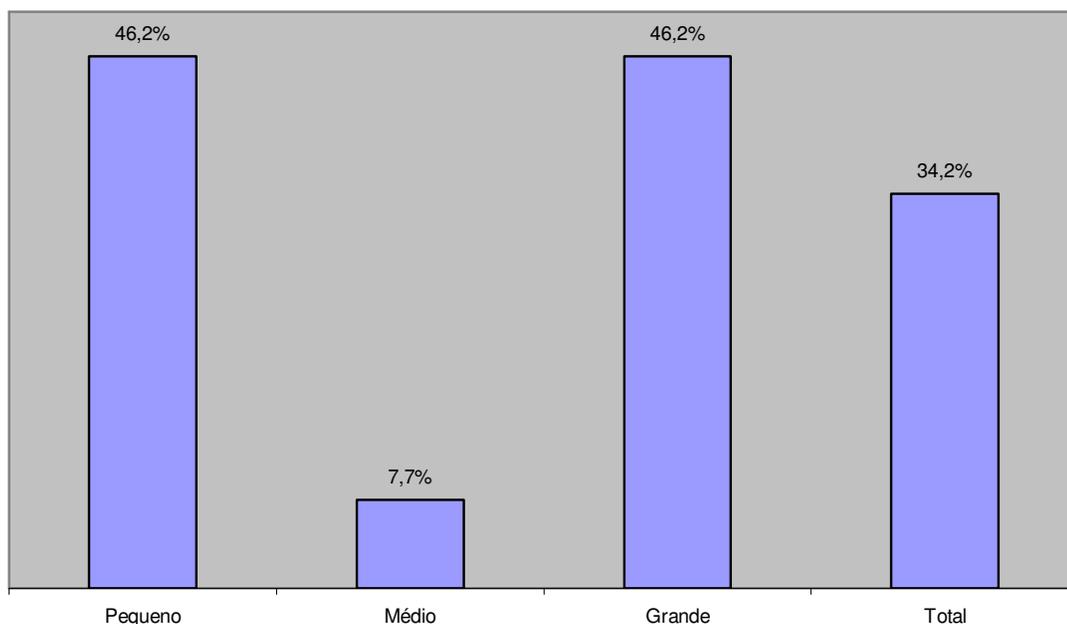
**Tabela 16 – Resultados das Variáveis da Dimensão Trabalho em Equipe**

Variáveis		Frequência	%
EQ36	Trabalhos das equipes orientados para o desempenho das tarefas necessárias	25	32,9%
EQ13	Valorização do trabalho em equipe	16	21,1%
EQ24	Objetivos definidos aos indivíduos	16	21,1%
EQ26	Incentivos para proximidade nos relacionamentos dos funcionários	9	11,8%
<b>Frequência Média</b>		<b>17</b>	<b>21,7%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.10 Mudanças subjacentes na Atuação Gerencial após o SASSMAQ

Gráfico 12 – Mudanças subjacentes na Atuação Gerencial



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se no Gráfico 12 que 34,2% das empresas pesquisadas apresentaram mudanças subjacentes na Atuação Gerencial e que há um equilíbrio, entre as empresas de pequeno e de grande porte com 46,2%, demonstrando que as empresas desses portes passaram a atuar com novas abordagens de liderança após o SASSMAQ e que o mesmo não aconteceu com as empresas de médio porte.

Ao analisarem-se os dados na Tabela 17 nota-se que, as variáveis confirmadas pelo teste Qui-quadrado com grau de significância na pesquisa, ou seja, que apresentaram coeficiente inferior a 0,055 foram: AG16 (Valorização do aperfeiçoamento contínuo dos subordinados por parte dos líderes), AG32 (Comunicação da Gerência sobre as novas políticas adotadas na empresa) e AG57 (Cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários por parte dos líderes).

Esses resultados confirmam a preocupação dos líderes com o aperfeiçoamento

contínuo dos funcionários, já apontada na dimensão treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que 35,5% das empresas pesquisadas passaram a se preocupar com o aperfeiçoamento contínuo após o SASSMAQ.

Outro fato que demonstra mudanças no papel do líder é a comunicação da gerência sobre as novas políticas adotadas na empresa, prática que 40,8% das empresas pesquisadas passaram a adotar após a implantação do programa apontando que há preocupação das empresas com relação à atuação gerencial neste sentido, ou seja manter os funcionários informados sobre as mudanças; o que pode contribuir para o sucesso da implantação do programa, assim como foi sugerido por Carvalho e Serafim (2004).

Por outro lado, 27,6% das empresas passaram a ter líderes exercendo cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários, o que contraria a posição de Limongi-França e 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 *et alli* (2002), de acordo com a cultura das empresas brasileiras, o líder deve se preocupar com a manutenção da acomodação dos funcionários a um *status quo*, pois esses podem apresentar fortes resistências às mudanças e pouco interesse na participação e na assunção de responsabilidades.

Tabela 17 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Atuação Gerencial

Atuação Gerencial		TOTAL	AG10			AG16			AG32			AG51		
			Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado
		Frequência	%	Frequência										
Porte	Pequeno	21	8	10,5%	12	15,8%	0,039	16	21,1%	0,001	14	18,4%	0,065	
	Médio	15	0	0,0%	3	3,9%		2	2,6%		3	3,9%		
	Grande	40	12	15,8%	12	15,8%		13	17,1%		14	18,4%		
Região	SP	37	10	13,2%	14	18,4%	0,965	14	18,4%	0,744	13	17,1%	0,759	
	Outros Estados	39	10	13,2%	13	17,1%		17	22,4%		18	23,7%		
ISO9000	ISO9000 - Não	45	12	15,8%	19	25,0%	0,134	21	27,6%	0,268	22	28,9%	0,074	
	ISO9000 - Sim	31	8	10,5%	8	10,5%		10	13,2%		9	11,8%		
	Total	76	20	26,3%	27	35,5%		31	40,8%		31	40,8%		

Atuação Gerencial		TOTAL	AG57			TOTAL	
			Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Frequência	Média
		Frequência	%	Frequência		%	Frequência
Porte	Pequeno	21	9	11,8%	0,013	12	46,2%
	Médio	15	4	5,3%		2	7,7%
	Grande	40	8	10,5%		12	46,2%
Região	SP	37	9	11,8%	0,487	12	46,2%
	Outros Estados	39	12	15,8%		14	53,8%
ISO9000	ISO9000 - Não	45	14	18,4%	0,291	18	69,2%
	ISO9000 - Sim	31	7	9,2%		8	30,8%
	Total	76	21	27,6%		26	34,2%

Fonte: Dados da Pesquisa

Observando a Tabela 18, pode-se considerar pela análise do teste Qui-quadrado, que 40,8% das empresas pesquisadas passaram a comunicar as novas políticas adotadas pela empresa através da gerência e que 35,5% passaram a contar com líderes que valorizam o aperfeiçoamento contínuo dos subordinados.

Outro ponto a destacar, com grau de confiabilidade, é que 27,6% das empresas passaram a cobrar com mais rigidez a obediência dos funcionários com relação à disciplina.

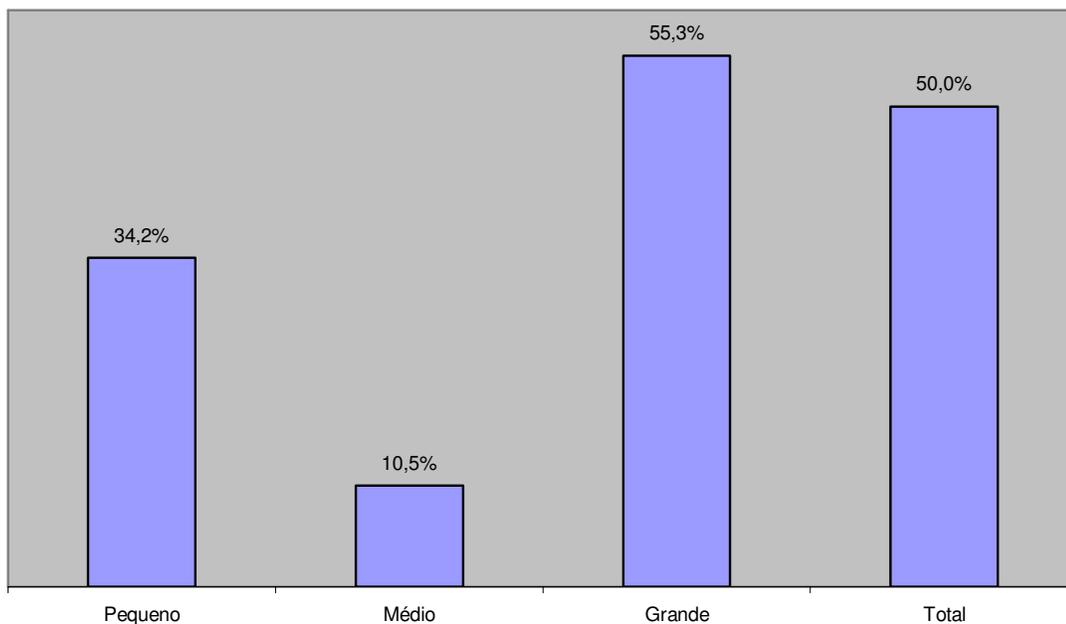
**Tabela 18 – Resultados das Variáveis da Dimensão Atuação Gerencial**

Variáveis		Frequência	%
AG32	Comunicação da gerência sobre as novas políticas adotadas pela empresa	31	40,8%
AG51	Solicitação da participação dos colaboradores com sugestões	31	40,8%
AG16	Valorização do aperfeiçoamento contínuo dos subordinados por parte dos líderes	27	35,5%
AG57	Cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários por parte dos líderes	21	27,6%
AG10	Valorização da estabilidade das regras por parte dos líderes	20	26,3%
<b>Frequência Média</b>		<b>26</b>	<b>34,2%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.11 Mudanças na Gestão Ambiental após o SASSMAQ

**Gráfico 13 – Mudanças subjacentes na Gestão Ambiental**



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às mudanças na Gestão Ambiental, nota-se, pelo Gráfico 13, que 50% das empresas pesquisadas, apresentaram mudanças nessa área, após a implantação do SASSMAQ e que, dessas empresas, 55,3% são de grande porte e 34,2% de pequeno porte, podendo ser justificado pelo fato de que as práticas de gestão ambiental são consideradas estratégias na busca pela vantagem competitiva, postura que se enquadra mais fortemente nas empresas de grande porte. (SILVA e QUELHAS, 2006)

Na Tabela 19, pode-se observar os graus de significância pelo Teste Qui-quadrado das variáveis GA27 (Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os clientes), GA37 (Inclusão da preocupação com o meio-ambiente nos objetivos e GA42 (Preocupação com o meio-ambiente nas políticas das empresas).

Tabela 19 - Apresentação do  $\chi^2$  - Teste Qui-quadrado para a dimensão Gestão Ambiental

Gestão Ambiental		GA23			GA27			GA29			GA37		
		Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado
TOTAL		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência	%	
Porte	Pequeno	21	13	17,1%	12	15,8%	0,026	10	13,2%	14	18,4%	0,006	
	Médio	15	6	7,9%	4	5,3%		4	5,3%	1	1,3%		
	Grande	40	24	31,6%	22	28,9%		18	23,7%	22	28,9%		
Região	SP	37	18	23,7%	18	23,7%	0,835	16	21,1%	17	22,4%	0,859	
	Outros Estados	39	25	32,9%	20	26,3%		16	21,1%	20	26,3%		
ISO9000	ISO9000 - Não	45	24	31,6%	21	27,6%	0,121	16	21,1%	23	30,3%	0,615	
	ISO9000 - Sim	31	19	25,0%	17	22,4%		16	21,1%	14	18,4%		
Total		76	43	56,6%	38	50,0%		32	42,1%	37	48,7%		

Gestão Ambiental		GA42			GA52			TOTAL Freqüência Média
		Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	Após SASSMAQ		X <sup>2</sup> - Teste Qui-Quadrado	
TOTAL		Freqüência	%		Freqüência	%		Freqüência
Porte	Pequeno	21	14	18,4%	16	21,1%	13	34,2%
	Médio	15	2	2,6%	5	6,6%	4	10,5%
	Grande	40	21	27,6%	21	27,6%	21	55,3%
Região	SP	37	18	23,7%	19	25,0%	18	47,4%
	Outros Estados	39	19	25,0%	23	30,3%	20	52,6%
ISO9000	ISO9000 - Não	45	24	31,6%	28	36,8%	23	60,5%
	ISO9000 - Sim	31	13	17,1%	14	18,4%	15	39,5%
Total		76	37	48,7%	42	55,3%	38	50,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar o grau de confiabilidade pelo teste Qui-quadrado, verifica-se na Tabela 20 que, após o SASSMAQ, 50% das empresas pesquisadas passaram a divulgar suas práticas de responsabilidade ambiental aos seus clientes, mostrando uma conscientização das empresas com relação à criação e sustentação de uma imagem positiva no 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. Nesta variável 48,7% das empresas pesquisadas demonstraram mudanças. Quando se trata das políticas e dos objetivos organizacionais, notamos a atuação da alta direção da empresa e este resultado pode indicar uma postura ambiental séria e com possibilidade de continuidade, pois conforme citado por Bonnie e Huang (2001) para assegurar o sucesso dos sistemas de gestão ambiental faz-se necessária a sustentação da gestão pela cúpula.

**Tabela 20 – Resultados das Variáveis da Dimensão Gestão Ambiental**

Variáveis		Frequência	%
GA23	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os fornecedores	43	56,6%
GA52	Preocupação com o meio ambiente na missão	42	55,3%
GA27	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os clientes	38	50,0%
GA37	Inclusão da preocupação com o meio ambiente nos objetivos	37	48,7%
GA42	Preocupação com o meio ambiente nas políticas das empresas	37	48,7%
GA29	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para a sociedade	32	42,1%
<b>Frequência Média</b>		<b>38</b>	<b>50,2%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Apresentam-se neste capítulo as conclusões gerais a partir das análises feitas com os dados obtidos na pesquisa de campo e das análises realizadas com a comparação dos resultados e a fundamentação teórica desenvolvida neste trabalho.

### 6. CONCLUSÕES

O objetivo desta dissertação foi o de analisar as possíveis relações entre as mudanças que ocorrem nas práticas e políticas de gestão de pessoas e a implantação de programas ligados à gestão ambiental, especificamente o SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade), de forma a descrever e examinar as mudanças em Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Saúde e Segurança no Trabalho, além dos indícios de mudanças na Cultura Organizacional, no Trabalho em Equipe e na Atuação Gerencial.

Para atender aos objetivos da pesquisa, inicialmente, foram desenvolvidas discussões dos principais conceitos em termos de práticas de Gestão de Pessoas e demais conceitos que envolveram o propósito da pesquisa como Cultura Organizacional, Trabalho em Equipe e Atuação Gerencial, Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa e Sistemas de Gestão da Qualidade e Meio-Ambiente, além de definições sobre o SASSMAQ e o Programa Atuação Responsável, do qual foi originado e sobre as empresas brasileiras de transporte rodoviário de cargas por serem objeto deste estudo.

Este estudo foi motivado pela observação dos problemas relacionados à Gestão de Pessoas e à Gestão Ambiental nas empresas que transportam produtos perigosos e pela necessidade de conhecimento sobre as mudanças que, realmente, acontecem na Gestão de Pessoas após a adoção de um programa ligado à Gestão Ambiental, principalmente por acreditar-se na importância desta relação para que a responsabilidade ambiental seja implantada nas empresas de forma confiável e

sustentável.

As características das empresas levantadas pelas variáveis porte da empresa, estado de origem e certificação ISO 9000 permitiram estabelecer relações que atribuem algumas diferenças para as mudanças encontradas.

Pôde-se apurar que a maioria das empresas pesquisadas (53%) é de grande porte com distribuição equilibrada em termos regionais quando agrupadas em estado de São Paulo e outros estados. Porém, analisando detalhadamente esse aspecto, pôde-se verificar que as empresas da região de São Paulo, na maioria das variáveis, apresentaram menores mudanças, comparadas às empresas de outras regiões, entendendo-se que tal fato demonstra que a cultura regional pode impactar nas mudanças organizacionais.

Quando se trata das certificações, verificou-se que 41% das empresas pesquisadas são certificadas pela ISO 9000, o que demonstra preocupação dos dirigentes com relação à qualidade e conformidade, principalmente por se considerar tal certificação como padrão internacional nestes termos.

Porém, apenas 11% são certificadas pela ISO 14000, o que permite inferir que a implantação do SASSMAQ não tem relação com a certificação ISO14000 e que o programa tem condições de atender às expectativas dos clientes do segmento de transporte rodoviário de cargas em termos de qualidade e responsabilidade ambiental.

Em função das observações realizadas pode-se deduzir que o SASSMAQ contribui para a promoção de mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas haja vista que em todas as dimensões pesquisadas encontram-se declarações de adoções das práticas após a implantação do programa, principalmente nas práticas de Avaliação de Desempenho, que apresentam nesta pesquisa o maior índice de mudanças (44,7%), seguida das práticas de Treinamento e Desenvolvimento (39,5%), Saúde e Segurança no Trabalho (35,5%), Atuação Gerencial (34,2%), Trabalho em Equipe (34,2%), Recrutamento e Seleção (25%) e Cultura Organizacional (23,7%).

Quando as mudanças são relacionadas com o porte da empresa, verifica-se que há indícios de mudanças em Atuação Gerencial nas pequenas empresas, enquanto que nas empresas de médio porte há um equilíbrio com baixo percentual de mudanças e nas empresas de grande porte percebem-se maiores índices, principalmente das mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho, ao contrário das empresas de pequeno porte, que apresentam menor índice nesta dimensão.

Esses extremos permitem concluir que, embora seja de suma importância controlar o desempenho dos funcionários em empresas que são avaliadas por programas ligados à Gestão Ambiental, independente do porte, as práticas de Avaliação de Desempenho apresentam maior representatividade nas empresas de grande porte, pelo fato das variáveis estarem relacionadas à definição de metas de desempenho e planejamento de carreira; práticas que tendem a ser mais significativas para as empresas de grande porte, nas quais pode-se vislumbrar maiores perspectivas em termos de cargos, funções e níveis hierárquicos, além de definições mais estratégicas de expectativas a respeito do desempenho dos colaboradores em função dos objetivos organizacionais.

Quanto às práticas de Treinamento e Desenvolvimento, dimensão que aparece na pesquisa com percentual de mudanças acima da média geral (39,5%), nota-se que a mudança mais significativa, após o SASSMAQ, foi a adoção de avaliação formal do resultado de treinamento, tendo a demonstração de que 51,3% das empresas passaram a adotar esta prática, o que sugere que o SASSMAQ provoca maior preocupação nas organizações com relação aos resultados com o investimento nos treinamentos.

Outro ponto relevante apareceu na variável que investiga a adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa com apresentação de 38,2% das empresas, sugerindo, também, mudanças na estruturação desta prática que passa a ser mais planejada e avaliada em prol de melhores resultados, através da eficácia no treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Reforçando a preocupação com Treinamento e Desenvolvimento, nota-se na

dimensão Atuação Gerencial que 35,5% das empresas pesquisadas passaram a contar com líderes que valorizam o aperfeiçoamento contínuo dos subordinados. E ao analisar as mudanças subjacentes nesta dimensão verificou-se, em média, 34,2% das empresas com mudanças após o SASSMAQ.

Identificou-se que houve uma mudança significativa (40,8% das empresas) com relação à comunicação das novas políticas adotadas pela empresa através da gerência, remetendo-se à nova postura do líder, após o SASSMAQ, que passa a se preocupar com a comunicação por ser uma ferramenta de grande importância para garantir que os funcionários conheçam as novas políticas; atendendo, desta forma, às expectativas do setor químico, conforme a ABIQUIM, em manter um diálogo transparente e ético com todos os interessados nas atividades e produtos das empresas — empregados, governo, clientes, comunidades vizinhas, fornecedores, entre outros, através de ações concretas que visem melhorar continuamente os processos e produtos, de forma a torná-los mais seguros e ambientalmente adequados.

A mesma preocupação aparece, na pesquisa, quando as práticas de Gestão Ambiental são investigadas, demonstrando que 50% das empresas pesquisadas passaram a divulgar suas práticas de responsabilidade ambiental aos seus clientes e 48,7% passaram a incluir a preocupação com o meio ambiente nas políticas e nos objetivos organizacionais.

Com relação às práticas de segurança e saúde no trabalho, evidenciaram-se mudanças quanto à introdução, em 52,6% das empresas pesquisadas, de ferramentas de análise que permitem o mapeamento dos acidentes passados e a prevenção dos possíveis acidentes. Fato relevante, principalmente pela abordagem na literatura estudada que indica tais procedimentos como ações fundamentais para garantir a segurança nas organizações, uma das propostas do SASSMAQ.

Além disso, 48,7% das empresas demonstraram que passaram a se preocupar com a sobrecarga de trabalho e estresse dos motoristas após o SASSMAQ e essa postura demonstra práticas essenciais para proteger a segurança de profissionais

que se expõem a trabalhos arriscados.

Tais apontamentos, juntamente com a declaração de mudanças em termos de treinamentos periódicos de segurança no trabalho e adoção de sistema de notificações de condições inseguras, demonstram a força do programa nas empresas deste setor, que atuam em constantes situações de risco e podem reduzir os acidentes, segundo a bibliografia pesquisada, através da adoção dessas práticas.

Nas investigações sobre as práticas de Recrutamento e Seleção, os pontos principais apontados na pesquisa, em termos de mudanças após o SASSMAQ, estão relacionados à especificação de funções para cada cargo (51,3% das empresas) e definições de perfil para as vagas existentes (39,5% das empresas), o que sugere que, após o programa, as empresas passaram a adotar práticas que conduzem à contratação de profissionais que venham a contribuir com os objetivos organizacionais, principalmente em um programa como o SASSMAQ que requer profissionais adequados às necessidades da organização.

A dimensão Cultura Organizacional apresentou o menor índice de mudanças, com destaque à preocupação maior com os resultados do que com os processos, ao incentivo à reinvenção dos processos de trabalho e à atenção aos detalhes e a preocupação dos dirigentes com a obediência às normas, fatores que direcionam para uma visão de cultura organizacional focada em qualidade e em resultados.

Vale destacar que em todas as mudanças apresentadas, a maioria das empresas não é certificada pela ISO 9000. Fato que demonstra que não há relação e nem dependência entre o SASSMAQ e a Certificação ISO 9000, embora a Certificação ISO 9000 forneça às organizações, pelos padrões internacionais, uma estrutura de referência.

Tais conclusões respondem às indagações da pesquisadora, por demonstrarem que há uma relação entre as mudanças em Gestão de Pessoas e a adoção de um novo programa ligado à Gestão Ambiental em atendimento às exigências do mercado quanto à qualidade e à sustentabilidade e em função da preocupação dos dirigentes

com a competitividade, haja vista que novos programas exigem novas posturas e novos comportamentos e tais exigências estão diretamente ligadas, além de outros, aos recursos humanos da organização, refletindo em mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas objetivando a sustentabilidade explicitada no programa.

### **6.1 Recomendações para Futuras Pesquisas**

A presente pesquisa abre novas possibilidades de estudos relacionados à Gestão de Pessoas e à Gestão Ambiental das empresas brasileiras, não necessariamente do mesmo setor, dentre os quais poder-se-ia recomendar:

- Estender os estudos a outros setores do País, 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 significativas encontradas nesta pesquisa;
- Ampliar a pesquisa nos aspectos não contemplados aprimorando a investigação da relação entre a Gestão de Pessoas e a Gestão Ambiental;
- 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, modificando suas práticas de Gestão de Pessoas.

---

**REFERÊNCIAS**

---

- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **RAUSP**, v. 27, n.4, Out/Dez 1992.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas, In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA, Disponível em: <<http://www.abiquim.com.br>>. Acesso em 28.07.2007.
- ARANGO-ALZATE, C. T. **Gestão e comportamento ambiental de empresas do setor químico**. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, São Paulo: 2000.
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21**. 4<sup>o</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. FGV, Rio de Janeiro: 2005. p.253
- BONNIE F. D., HUANG, S. C. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, London, v. 21, n.12, p. 1539-1552, 2001.
- CAMARGO JUNIOR, B. D. S. **Mudança organizacional em sistemas de gerenciamento da qualidade certificados conforme ISO 9001-2000: uma visão dos funcionários**. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, São Paulo: 2005.
- CANEDO, M. T. **Condicionantes de desempenho em pequenas e médias empresas, Um estudo empírico no setor de supermercados**. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, São Paulo: 1998.
- CAPO, J. M. **Gerenciamento de Projetos aplicados ao transporte de cargas especiais indivisíveis**. Dissertação de Mestrado, UNITAU, Taubaté: 2005
- CARVALHO, A. V., SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, v.2, 2004.
- CARVALHO, J. L. M. TOLEDO, J. C. A Contribuição dos Programas da Qualidade na Competitividade: Estudo de Caso no Mercado Brasileiro de Polipropileno. **Revista Polímeros**, vol.12, no.4, p.240-247, Out 2002.
- CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002 p. 235-246

- CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CÉSAR, A. M. R., BIDO, D. S., SAAD, S. M. O discurso se aplica na prática? – Uma discussão sobre o papel estratégico da Área de Recursos Humanos. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD XXX, 2006, Salvador. **ANAIS...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ESTEVES, S. A. P. Recursos Humanos, Valores e Mudança Organizacional – a dimensão ecológica da função de recursos. In: BOOG, G. e M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – estratégias e tendências**, São Paulo: Gente, 2002. p. 423-439.
- FALCONER, A. P. OLIVA, E. C. Processo Atuação Responsável: Implicações de sua implantação nas Relações de Trabalho na Indústria Química. **RAUSP**, v.1, n.1, p.26-33, 2º sem/95.
- FERREIRA, C. E. C. Acidentes com motoristas no transporte rodoviário de produtos perigosos. **Revista São Paulo Perspectiva**, v.17, n.2, Abr/Jun 2003.
- FIGUEIREDO, Américo Rodrigues de. **Vantagem competitiva sustentável por meio da gestão estratégica de recursos humanos**: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo: 1998.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.
- FISCHER II, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA Jr., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002 p. 133-146.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Atlas, 2001.

- GIL, A. C. **“Como elaborar projetos de pesquisa”**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HIPÓLITO, J. A. M., REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 73-86.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/about.htm>>. Acesso em 30.07.2007.
- LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: Um estudo com as maiores empresas brasileiras. FGV-EAESP/GVPESQUISA. Relatório de Pesquisa, São Paulo: 2006.
- LACOMBE, F. J. M., HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C., ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.
- MACHADO FILHO, C. A. P. Santa Marina: Competitividade, qualidade total e recursos humanos. **RAUSP**, v.1, n.1, p.1-7, 2º sem/95.
- MARTINO, M. A. Gestão da qualidade sob o enfoque da Administração de Recursos Humanos. In: OLIVEIRA, O. J. (Coord.). **Gestão da Qualidade Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 137-145.
- MODIA, E. C. Uma visão sociológica dos Programas de Qualidade. In: OLIVEIRA, O. J. (Coord.). **Gestão da Qualidade Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 137-145.
- OAKLAND, J. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVA, E. C. **Mudanças na atuação da Área de Recursos Humanos em Empresas Privatizadas**: um estudo no setor siderúrgico do Sudeste do Brasil. Tese de doutoramento. FEA/USP, São Paulo: 1999.
- OLIVEIRA, O. J., MELHADO, S. B. Nova norma ISO 9000 versão 2000. In: OLIVEIRA, O. J. (Coord.). **Gestão da Qualidade Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 57-70.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Governos vão controlar substâncias químicas**. Disponível em: <[http://www.onu-brasil.org.br/view\\_news.php?id=3612](http://www.onu-brasil.org.br/view_news.php?id=3612)>. Acesso em 30.07.2007.

- PIEREN, R. W. **Postura empresarial e desempenho ambiental**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo: 1999.
- PINTO, A. L.T; WINDT M. C. V. S. **Código de Trânsito Brasileiro**. 7ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- POMI, R. M. Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: BOOG, G. e M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – estratégias e tendências**, São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 261-281.
- PRADA, D. F., MIGUEL, P. A. C., LIMONGI-FRANÇA, A. C. Práticas da Gestão de Pessoas no contexto da qualidade. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo: v.1, nº 10, 3º trim/99.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. , DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**, São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBLES Jr. A., BONELLI, V. V. **Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial** São Paulo: Atlas, 2006.
- SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de Gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais**. Tese de doutorado, FEA/USP, São Paulo: 2002.
- SANTOS, F. C. A., CARPINETTI, L. R., GONÇALVES, M. A. Contribuição de Recursos Humanos para a competitividade em qualidade. **RAC**, v.1, n.3, Set/Dez 1997: 121-140.
- SCHENINI, P. C., NEUENFELD, D. R., ROSA, A. L. M. **O gerenciamento de riscos de transporte de produtos perigosos**. Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP XIII, 2006, São Paulo, **ANAIS...** Bauru: UNESP, 2006.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Disponível em:< [http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros/empresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp)>. Acesso em 20.08.2007.
- SIEGEL, S., CASTELLAN Jr, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006

- SILVA, L. S. A., QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Revista Gestão & Produção**. Set./Dez. 2006, vol.13, no.3, p.385-395.
- STROBEL, J. S.; CORAL, E.; SELIG, P. M. Indicadores de sustentabilidade corporativa: uma análise comparativa. In: Encontro Anual da Anpad, 28., Curitiba: 2004, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4.ed. São Paulo: FGV, 2004.
- TANURE, B. . Como as diferenças culturais no país influenciam a forma de fazer negócio.. **Jornal Valor Econômico**, Dez/2002.
- TEIXEIRA, V. C. Os desafios de Recursos Humanos diante da globalização dos negócios. In: BOOG, G. e M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – estratégias e tendências**, São Paulo: Gente, 2002. p. 345-363.
- TOLOVI JR., J. Por que os Programas de Qualidade Falham? **RAE – FGV** 1994. v.34, n.6, p-6-11.
- VLEK, C. Globalização, dilemas dos comuns e qualidade de vida sustentável: do que precisamos, o que podemos fazer, o que podemos conseguir?. **Estudos de psicologia**. Ago/2003, vol.8, no.2, p.221-234.
- WOOD Jr, T., AIDAR M. M., BRISOLA, A. B., MOTTA, F. C. P. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr. T. (Coord.). **Mudança organizacional**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 34-58.
- WOOD, Andrew. Responsible care. A Revolution Hits the 10-Year Mark. **Chemical Week**. Vol. 160, p. 33-37, July 1-1998.

## **1. ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DO SASSMAQ**

### **Sistema de Gestão da Qualidade: SASSMAQ – Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio-Ambiente e Qualidade.**

O Sassmaq possibilita uma avaliação do desempenho nas áreas de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade das empresas que prestam serviços à indústria química. O módulo rodoviário, o primeiro a ser lançado, é dirigido a transportadoras e operadoras logísticas. O sistema está baseado em modelo aplicado com sucesso na Europa pelo **Cefic - Conselho Europeu das Federações das Indústrias Químicas.**

A avaliação das empresas é feita por organismos certificadores independentes credenciados pela Abiquim. São avaliados os “elementos centrais”, compostos pelos aspectos administrativos, financeiros e sociais da empresa, e os “elementos específicos”, constituídos pelos serviços oferecidos e pela estrutura operacional. O Sassmaq tem como base o envolvimento e a participação das seguintes empresas e instituições:

- **Abiquim** – É responsável pelo gerenciamento do Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade.
- **Organismos de certificação** – São especializados e credenciados para a avaliação, inspeção e auditoria de sistemas.
- **Prestadoras de serviços de logística** – São as empresas interessadas na aplicação do Sassmaq visando sua qualificação para atender a indústria química.
- **Indústria química** – Como usuária dos serviços de logística procura estender a toda a cadeia produtiva os princípios de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade que adota em suas operações.

**Abiquim**

O gerenciamento do Sassmaq inclui a realização das seguintes atividades:

- Edição e publicação do manual para implantação do sistema
- Divulgação do Sassmaq
- Manutenção, revisão e atualização da sistemática de avaliação
- Estabelecimento de critérios para a qualificação de auditores
- Treinamento dos auditores do sistema
- Manutenção e atualização do banco de dados de empresas avaliadas, organismos certificadores e auditores qualificados

### **Organismos certificadores**

Compete aos órgãos certificadores a execução das seguintes tarefas:

- Destacar auditores para treinamentos e para avaliações
- Aplicar o sistema de avaliação nas empresas prestadoras de serviços de logística
- Preencher e selar os formulários e questionários de avaliação
- Emitir documento que comprove a realização da avaliação (quando solicitado)
- Participar do processo de revisão do Sassmaq realizado pela Abiquim
- Informar à Abiquim os nomes das empresas avaliadas
- Informar à Abiquim os nomes dos auditores que participaram da avaliação

### **Prestadoras de serviços de logística**

As principais atribuições das empresas prestadoras de serviços de logística são:

- Solicitar aos organismos certificadores a aplicação do sistema de avaliação
- Abrir suas instalações para a realização das avaliações
- Fornecer todos os dados solicitados pelos organismos certificadores
- Apresentar às indústrias químicas interessadas os formulários e questionários completos de avaliação (quando solicitados)
- Apresentar às indústrias químicas o Termo de Avaliação (quando solicitado)

### **Indústria química**

À indústria química cabe a responsabilidade de:

- Solicitar às empresas prestadoras de serviços de logística a aplicação do sistema de avaliação
- Acompanhar a avaliação na unidade do prestador de serviço (opcional)
- Solicitar às empresas prestadoras de serviço de logística os formulários e questionários completos de avaliação
- Analisar as avaliações apresentadas pelas empresas prestadoras de serviço de logística
- Qualificar ou não a empresa de prestação de serviço de logística para a atividade a ser contratada

### **Elementos central e específico**

O “elemento central” é composto pelos aspectos administrativos, financeiros e sociais da empresa e o “elemento específico” refere-se aos serviços oferecidos e à estrutura operacional. A verificação desses aspectos é feita com base em três documentos:

- Formulário de avaliação

- Questionários de avaliação
- Guia de avaliação

### **Formulário de avaliação**

- Informações da avaliação
- Informações da empresa avaliada
- Comentários da empresa avaliada
- Comentários do auditor ou auditores

### **Requisitos do questionário de avaliação**

- Gerenciamento
- Segurança, saúde e meio ambiente
- Qualidade
- Equipamentos
- Operações
- Segurança patrimonial
- Inspeção no local

### **Classificação das respostas ao questionário de avaliação**

- Mandatórias: (M) São os requisitos legais e devem ser obrigatoriamente atendidos.
- Indústria química: (I) São itens de interesse específico da indústria química.
- Desejável: (D) São requisitos não obrigatórios, mas que demonstram o interesse da empresa em adotar um processo de melhoria contínua

### **Guia de avaliação**

Orienta o auditor para a aplicação do questionário de avaliação. O guia pode ser utilizado pelas empresas prestadoras de serviços de logística como documento orientador.

### **Metodologia do sistema de avaliação**

Toda avaliação será composta pelo “elemento central” e pelo menos um item do “elemento específico”.

Para empresas com mais de uma unidade operacional, a avaliação do “elemento Central” será realizada apenas na matriz ou na unidade responsável pela gestão. A avaliação do “elemento específico” será realizada para cada unidade operacional.

### **Benefícios da aplicação do Sassmaq**

O Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade representa uma importante evolução para os serviços de logística, com potencial de gerar efeitos positivos para todos os agentes envolvidos. Um sistema padronizado de avaliação e que é aplicado por organismos certificadores integrantes do Sinmetro - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial torna mais ágil a seleção de uma prestadora de serviços de logística e valoriza a imagem da indústria por espelhar sua preocupação com a redução de riscos nas operações de transporte.

Para os prestadores de serviços de logística, a aplicação do sistema traz como benefícios a redução de custos, decorrentes do uso de um único sistema de avaliação reconhecido pela indústria química, e um importante diferencial de mercado pela comprovação de sua capacidade para operações seguras com produtos químicos.

Extraído do site: <http://www.abiquim.org.br/sassmaq/rodoviario/estrutura.asp>  
em 07/10/2007

## 1. QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

### PESQUISA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Solicita-se ao respondente a gentileza de preencher todos os campos de acordo com as informações e orientações apresentadas no corpo do questionário.

Este questionário requer aproximadamente 30 minutos para ser preenchido.

A sua colaboração é de vital importância para ampliar o conhecimento sobre a Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras de transporte rodoviário de cargas.

A análise dos dados será feita de forma agregada. Não serão divulgados dados de qualquer empresa integrante da pesquisa. Agradecemos a sua colaboração.

**Informações adicionais: (11) 6672-3286 / (11) 9283-1617 (Vera Ventura) e-mail para contato: veraluven@gmail.com**

Por favor, assinale com um X a opção mais adequada à sua empresa:

**1. Número de funcionários da empresa:**

Entre 10 e 49	
Entre 50 e 99	
Acima de 99	

**2. A sua empresa melhor se enquadra como transportadora de produtos:**

explosivos	
gases comprimidos, liquefeitos, dissolvidos sob pressão ou altamente refrigerados	
líquidos inflamáveis	
sólidos inflamáveis, substâncias sujeitas à combinação espontânea, substâncias que, em contato com a água, emitem gases inflamáveis	
substâncias oxidantes, peróxidos orgânicos	
substâncias tóxicas, substâncias infectantes	
substâncias radioativas	
corrosivos	
substâncias perigosas diversas	

**3. Certificações adquiridas pela empresa**

	Dia	Mês	Ano
Data da 1ª avaliação da empresa pelo SASSMAQ			
Data de vencimento do termo de avaliação SASSMAQ			

**4. A sua empresa possui certificação pelas normas ISO 9000?**

Sim	
Não	
Não sei	

**5. A sua empresa possui certificação pelas normas ISO 14000?**

Sim	
Não	
Não sei	

**6. Existe uma área, específica, responsável pelo Meio Ambiente?**

Sim	
Não	
Não sei	

**7. Cite o estado onde se localiza a matriz da empresa:**

--

Por favor, assinale com um X a opção mais adequada à sua empresa:

		nunca teve	teve antes de 2000, mas descontinuou	passou a ter a partir de 2000	passou a ter a partir de 2005	sempre teve
8	Planejamento de Carreira após a Avaliação de desempenho dos funcionários					
9	Levantamento das tarefas para identificar as necessidades de treinamento					
10	Valorização da estabilidade das regras por parte dos líderes					
11	Exames médicos no processo de seleção					
12	Estímulos aos funcionários para reinventarem os processos de trabalho					
13	Valorização do trabalho em equipe					
14	Exames periódicos de acuidade visual dos funcionários					
15	Cooperação das chefias nos treinamentos dos seus subordinados					
16	Valorização do aperfeiçoamento contínuo dos subordinados por parte dos líderes					
17	Rotação de pessoas nas funções existentes na empresa					
18	Metas de controle de perdas relacionados à segurança, definidas com base na análise do número de acidentes					
19	Anúncios em internet como fontes de recrutamento					
20	Preocupação maior com os fins (resultados) do que com os meios (processos)					
21	Adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa					
22	Dinâmicas de grupo no processo de seleção					
23	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os fornecedores					
24	Objetivos definidos aos indivíduos					
25	Testes psicológicos para selecionar candidatos					
26	Incentivos para proximidade nos relacionamentos dos funcionários					
27	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os clientes					
28	Priorização pela alta administração das questões de segurança					
29	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para a sociedade					
30	Seleção de candidatos por meio de triagem preliminar dos currículos					
31	Treinamentos periódicos de segurança no trabalho					
32	Comunicação da gerência sobre as novas políticas adotadas pela empresa					
33	Avaliação formal do resultado do treinamento					
34	Análise das informações cadastrais no processo de seleção					
35	Especificação de funções para cada cargo na empresa					
36	Trabalhos das equipes orientados para o desempenho das tarefas necessárias					
37	Inclusão da preocupação com o meio ambiente nos objetivos					
38	Chefia futura entrevista os candidatos para seleção					
39	Realização de avaliações periódicas do desempenho dos funcionários com relação aos padrões estabelecidos					
40	Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho					
41	Exames periódicos de força muscular dos funcionários					
42	Preocupação com o meio ambiente nas políticas das empresas					
43	Preocupação dos dirigentes em relação a obediência às normas					
44	Conscientização dos funcionários através de treinamentos voltados à Gestão Ambiental					
45	Relações pessoais guiadas pelas tradições da empresa					
46	Testes técnico-profissionais no processo de seleção de candidatos					
47	Treinamentos comportamentais					
48	Estabelecimento do perfil para as vagas existentes					
49	Estímulos aos funcionários a dar atenção aos detalhes das atividades que executam					

		nunca teve	teve antes de 2000, mas descontinuou	passou a ter a partir de 2000	passou a ter a partir de 2005	sempre teve
57	Cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários por parte dos líderes					
58	Sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários ao Comitê (CIPA)					
59	Programas de entrevistas com candidatos na seleção					
60	Monitoração da sobrecarga de trabalho e do estresse dos motoristas					
61	Definição de metas de desempenho alinhadas aos objetivos da empresa					
62	Política de segurança preventivas para reduzir ou eliminar os acidentes					
63	Aumentos salariais e promoções com base no tempo de casa					
64	Recompensa aos funcionários que indicarem candidatos					
65	Avaliação de informações de empregos anteriores para selecionar os candidatos					
66	Engenheiro de segurança do trabalho disponível					
67	Material interno de comunicação para a redução dos acidentes de trabalho					
68	Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários					
69	Feedback da avaliação de desempenho aos funcionários					
70	Incentivos, através de premiações dos funcionários, pela participação nas reuniões de segurança					

## 2. AGRUPAMENTO DAS VARIÁVEIS

### Características da empresa

1	Número de funcionários da empresa
2	A sua empresa melhor se enquadra como transportadora de produtos
3	Certificações adquiridas pela empresa
4	A sua empresa possui certificação pelas normas ISO 9000?
5	A sua empresa possui certificação pelas normas ISO 14000?
6	Existe um área específica responsável pelo Meio Ambiente?
7	Cite o estado onde se localiza a matriz da empresa
<b>Variáveis dependentes: Gestão de Pessoas</b>	
<b>Objetivo 1: Caracterizar as mudanças havidas nas práticas de recrutamento e seleção em função da implantação do SASSMAQ</b>	
35	Especificação de funções para cada cargo na empresa
48	Estabelecimento do perfil para as vagas existentes
30	Seleção de candidatos por meio de triagem preliminar dos currículos
59	Programas de entrevistas com candidatos na seleção
46	Testes técnico-profissionais no processo de seleção de candidatos
25	Testes psicológicos para selecionar candidatos
22	Dinâmicas de grupo no processo de seleção
38	Chefia futura entrevista os candidatos para seleção
65	Avaliação de informações de empregos anteriores para selecionar os candidatos
34	Análise das informações cadastrais no processo de seleção
11	Exames médicos no processo de seleção
19	Anúncios em internet como fontes de recrutamento
64	Recompensa aos funcionários que indicarem candidatos
54	Recrutamento interno no processo seletivo
<b>Objetivo 2: Caracterizar as mudanças havidas nas práticas de treinamento e desenvolvimento em função da implantação do SASSMAQ</b>	
17	Rotação de pessoas nas funções existentes na empresa
9	Levantamento das tarefas para identificar as necessidades de treinamento
55	Treinamento de integração dos novos funcionários
53	Treinamento para desenvolvimento das habilidades gerenciais
47	Treinamentos comportamentais
21	Adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa
15	Cooperação das chefias nos treinamentos dos seus subordinados
33	Avaliação formal do resultado do treinamento
44	Conscientização dos funcionários através de treinamentos voltados à Gestão ambiental

	<b>Objetivo 3: Caracterizar as mudanças havidas nas práticas de avaliação de desempenho em função da implantação do SASSMAQ;</b>
39	Realização de avaliações periódicas do desempenho dos funcionários com relação aos padrões estabelecidos
61	Definição de metas de desempenho alinhados aos objetivos da empresa
69	Feedback da avaliação de desempenho aos funcionários
68	Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários
40	Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho
8	Planejamento de Carreira após a Avaliação de desempenho dos funcionários
	<b>Objetivo 4: Caracterizar as mudanças havidas nas práticas de segurança no trabalho em função da implantação do SASSMAQ;</b>
31	Treinamentos periódicos de segurança no trabalho
66	Engenheiro de segurança do trabalho disponível
14	Exames periódicos de acuidade visual dos funcionários
41	Exames periódicos de força muscular dos funcionários
67	Material interno de comunicação para a redução dos acidentes de trabalho
70	Incentivos, através de premiações dos funcionários, pela participação nas reuniões de segurança
28	Priorização pela alta administração das questões de segurança
62	Política de segurança preventivas para reduzir ou eliminar os acidentes
18	Metas de controle de perdas relacionados à segurança, definidas com base na análise do número de acidentes
58	Sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários ao Comitê (CIPA)
60	Monitoração da sobrecarga de trabalho e o estresse dos motoristas
50	Análise do mapeamento dos acidentes passados
56	Análise preventiva dos possíveis acidentes
	<b>Objetivo 5: Identificar e analisar indícios de mudanças subjacentes na cultura organizacional em função das novas exigências do programa SASSMAQ;</b>
12	Estímulos aos funcionários para reinventarem os processos de trabalho
49	Estímulos aos funcionários a dar atenção aos detalhes das atividades que executam
20	Preocupação maior com os fins (resultados) do que com os meios (processos)
63	Aumentos salariais e promoções com base no tempo de casa
43	Preocupação dos dirigentes em relação a obediência às normas
45	As relações pessoais são guiadas pelas tradições

	<b>Objetivo 6: Identificar e analisar indícios de mudanças subjacentes no trabalho em equipe em função das novas exigências do programa SASSMAQ;</b>
13	Valorização do trabalho em equipe
24	Objetivos definidos aos indivíduos
36	Trabalhos das equipes orientados para o desempenho das tarefas necessárias
26	Incentivos para proximidade nos relacionamentos dos funcionários
	<b>Objetivo 7: Identificar e analisar indícios de mudanças subjacentes na atuação gerencial em função das novas exigências do programa SASSMAQ.</b>
32	Comunicação da gerência sobre as novas políticas adotadas pela empresa
51	Solicitação da participação dos colaboradores com sugestões
57	Cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários por parte dos líderes
16	Valorização do aperfeiçoamento contínuo dos subordinados por parte dos líderes
10	Valorização da estabilidade das regras por parte dos líderes
<b>Variáveis Independentes - Gestão Ambiental</b>	
52	Preocupação com o meio ambiente na missão
37	Inclusão da preocupação com o meio ambiente nos objetivos
42	Preocupação com o meio ambiente nas políticas das empresas
27	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os clientes
23	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para os fornecedores
29	Divulgação das práticas de responsabilidade ambiental para a sociedade

### 3. EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Ag Cargas e Transportes Ltda
Apolo Transportes Ltda.
Atr - Transportes Especiais Ltda.
Bbm Serviços e Transportes Ltda
Bozzi Transporte Rodoviario Ltda-Me
Brucai Transportes e Armazéns Gerais Ltda
Cargolift Logística e Transportes Ltda.
Cargoquímica Mercantil Rodoviário Ltda.
Cdr Transportes
Cerama Transportes Ltda
Cesa S/A
Concórdia Transportes
Cooperativa de Transporte de Cargas do Estado de Sta Catarina
Cooperlog – Coop Transportes e Logística de São José dos Pinhais
Din Transportes
Distral Transporte Rodoviário Ltda
Embrac Empresa Brasileira de Cargas
Expresso 9002 Transportes Ltda.
Expresso Salomé Ltda
Expresso São Paulo Minas Ltda.
Fantinati Logística e Transportes Ltda
Gafor Ltda
Gavasso & Bianchini Ltda
GBC - General Bras Cargo Ltda.
Getel Transportes Ltda
Golden Cargo Transportes e Logística Ltda
Indústrias Químicas Cataguases Ltda
Interlink Transportes Internacionais Ltda.
Ital Empresa Transportadora Ltda
João Sônego Transportes Ltda
Kieling Multimodal de Transportes Ltda
Mazzarollo Indústria Química Ltda
Mesquita S/A Transportes e Serviços
Mira Otm Transportes Ltda
Morais de Castro Comércio & Importação de Produtos Químicos Ltda.
Onilog Transportes Ltda
Petrominas Transportes
Quimitrans Transportes Ltda
Rapido 900 de Transportes Rodoviarios Ltda.
Rodoviário Transvoar Ltda
Saratoga Eng. e Transportes
Scapini Transporte e Logística Ltda
Sotracap Transportes Ltda.
Sotrange Transportes Rodoviários

Sua Majestade Transportes Logistica e Armazenagem Ltda.
Tecsider Transportes e Serviços Ltda
Tquim Transportes Ltda
Transcamila Cargas Ltda
Transcaxias Logística Modal Ltda
Transcob Transportes e Armazenagem em Geral Ltda
Transeich Assessoria e Transportes Ltda
Transkompa Ltda
Translocal
Transmogiana Transportes Ltda
Transportadora Ajofer Ltda
Transportadora Arpo Ltda
Transportadora Astra Ltda
Transportadora Capela Ltda
Transportadora Contatto Ltda
Transportadora Irmãos Rombaldi Ltda
Transportadora Jupel
Transportadora Mattos Ltda.
Transportadora Ngd Ltda
Transportadora Soberana Ltda
Transportadora Transmiro Ltda
Transporte Grande Oriente Ltda
Transportes Cavalinho Ltda
Transportes Dalçoquio Ltda
Transportes Luft Ltda
Transportes Niquini Ltda.
Transportes São Expedito Ltda.
Trans-Postes Transportes Especializados Ltda
Transtap Transportes Ltda
Transtassi Ltda.
Vanama Transportes Ltda.
Videira Transportes Rodoviários Ltda