



MUDANÇAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM FUNÇÃO DA ADOÇÃO DO PROGRAMA SASSMAQ – UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS PERIGOSAS DO BRASIL

THE CHANGES IN PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES DEPENDING ON THE ADOPTION OF THE PROGRAMME SASSMAQ - A STUDY IN ENTERPRISES OF ROAD DANGEROUS LOAD TRANSPORT FROM BRAZIL

Vera Lúcia da Silva Ventura, Msc.
Universidade Nove de Julho
v.ventura@uol.com.br

Eduardo de Camargo Oliva, Dr.
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
eduardo.oliva@imes.edu.br

RESUMO

As práticas de Gestão de Pessoas têm sido alvo de constantes discussões, principalmente quando associadas e integradas aos modelos de gestão das organizações que visam à sustentabilidade. Este trabalho tem o objetivo de descrever as mudanças nas práticas de gestão de pessoas das empresas brasileiras de transporte rodoviário de cargas perigosas, após a implantação do SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade), considerado um programa ligado à Gestão Ambiental. É um estudo descritivo de natureza quantitativa, de tipo *survey*, por meio de pesquisa de campo, utilizando instrumento elaborado pelos pesquisadores e validado por especialistas. A amostra é composta por 76 respondentes. Os dados foram tratados por técnicas estatísticas, sendo que as variáveis foram testadas pelo coeficiente Alfa de Cronbach, indicando valores de ótima confiabilidade e as variáveis que apresentaram maior grau de significância, pelas análises do Qui-quadrado, mostram que as empresas, deste segmento e que adotaram o programa SASSMAQ, estão adotando novas práticas de Gestão de Pessoas e, alinhando tais práticas aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Sustentabilidade, Gestão Ambiental, Transporte de Cargas Perigosas

ABSTRACT

The People Management practices are object of constant quarrels, mainly when integrated to the models of management direct to sustainability. The objective of this work is to describe the changes in People Management practices in the Brazilian Companies of Road Dangerous Load Transport after the implantation of the SASSMAQ (System of Evaluation of Health, Security, Environment and Quality), a Environmental Management Program. It is a descriptive study of quantitative nature, through field research, using an instrument elaborated by the researchers and validated by specialists. A sample of 76 respondents was used. The data were processed by statistical techniques, and the variables were tested by Cronbach's alpha coefficient, indicating good reliability values and the variables that showed a greater level of significance by analysis of chi-square, show that companies in this segment and SASSMAQ adopted the program, are adopting new practices of Personnel Management and aligning these practices with organizational objectives.

Key-words: People Management, Sustainability, Environmental Management, Dangerous Load Transport

1 INTRODUÇÃO

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, devendo buscar o envolvimento dos colaboradores. Desta forma há necessidade de se investir na criação de possibilidades de contribuição da área de Recursos Humanos. (ESTEVES, 2002)

As mudanças nos contextos político, econômico e social têm grande impacto na vida das organizações e, conseqüentemente, para a área de Recursos Humanos. (OLIVA, 1999). Nesse contexto, para Albuquerque (2002), a área de Recursos Humanos percebida, tradicionalmente, como uma área dedicada às atividades administrativas relacionadas com a gestão de benefícios, da folha de pagamento e outras tarefas rotineiras, a partir da década de 90, enfrentou o desafio de participar das mudanças organizacionais. A mesma idéia é defendida por Teixeira (2002), ao afirmar que, no contexto atual, 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. As práticas de Recursos Humanos voltadas à retenção de talentos, educação à distância, autodesenvolvimento, aprendizagem contínua e uso de novas tecnologias têm sido apontadas como a base da competitividade global. (TEIXEIRA, 2002)

O conceito de modelo de Gestão de Pessoas, segundo Fischer (2002), 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. Neste contexto, de acordo com Fischer (2002), há 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.

A relevância desses referenciais teóricos conduz ao seguinte questionamento: Como ocorrem as mudanças na Gestão de Pessoas após a implantação de um programa ligado à Gestão Ambiental? Visando responder a esta questão, o presente estudo buscou descrever, por meio de conceitos de práticas de gestão de pessoas e pelos métodos definidos na pesquisa, as práticas que apresentaram mudanças após a implantação do SASSMAQ.

O SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade) foi lançado pela ABIQUIM (Associação Brasileira das Indústrias Químicas), visando a padronização dos serviços da categoria, qualificando as empresas de transporte rodoviário de cargas por meio da melhoria contínua e da preservação do meio ambiente. O objetivo é a redução, de forma contínua e progressiva, dos riscos de acidentes nas operações de transporte e distribuição de produtos químicos e, a partir de 2005, as empresas integrantes da indústria química passaram a somente contratar empresas avaliadas pelo SASSMAQ para o transporte rodoviário dos seus produtos.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira é introdutória. A segunda aprofunda a discussão das práticas de gestão de pessoas. A terceira apresenta e discute os procedimentos metodológicos. A quarta apresenta

e analisa os resultados da pesquisa. Finalmente, na quinta seção, as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Na elaboração do referencial teórico, procuramos agrupar as idéias dos autores no quadro abaixo, de forma a facilitar a compreensão lógica da presente pesquisa. Então, o Quadro 1 apresenta uma síntese de algumas obras que definem a importância das práticas de Gestão de Pessoas estudadas e que referenciam a pesquisa de campo.

Práticas de Gestão de Pessoas				
Autores	Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Segurança e Saúde no Trabalho
LIMONGI - FRANÇA e ARELLANO (2002)	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.	
LACOMB E e HEILBOR N (2003)	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 all		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.
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.

Quadro 1 – Práticas de Gestão de Pessoas
Fonte: Elaborado pelos autores

Embora várias práticas sejam apresentadas no contexto da Gestão de Pessoas, como observa Lacombe (2006), existe uma tendência em considerar como sistemas estratégicos aqueles em que se dedica maior atenção às pessoas; incluindo o processo de contratação e de desenvolvimento. Desta forma, optou-se, neste trabalho, por pesquisar as práticas de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento, além das práticas de avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho, fundamentais para o sistema analisado.

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 às estratégias empresariais. (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002)

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, a descrição da função e a definição do perfil desejado devem preceder o recrutamento. Há de se considerar o recrutamento interno como forma estratégica de recrutamento que, além de motivar os funcionários, cria perspectivas de carreira.

Pode-se considerar com elevado grau de importância as práticas de treinamento que são fundamentais para as empresas, pois segundo Robbins e Decenzo (2004), têm como objetivo buscar mudanças em conhecimentos, habilidades, 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.

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.

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 e, ainda, proporcionar condições de avaliação do treinamento que 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. (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2004)

Outra importante prática de Gestão de Pessoas é a avaliação de desempenho 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, proporcionando *feedback* aos funcionários sobre como a organização percebe o seu desempenho e servir de base para reajustes salariais. (ROBBINS, 2005)

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.

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; Ferreira e Fortuna (2004) alertam 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.

3 SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL

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, além de pouca preocupação com as questões ambientais.

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 a operação à garantia da satisfação do consumidor. (CARVALHO e TOLEDO, 2002)

Especificamente no Setor Químico e Petroquímico, 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 1990 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 all*, 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).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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.

Sendo assim, o presente artigo utilizou uma pesquisa quantitativa, optando-se pelo tipo descritiva. A coleta de dados serviu-se de um instrumento caracterizado como questionário que foi validado por especialistas. O instrumento apresenta 42 variáveis que contemplam as práticas de gestão de pessoas estudadas.

As variáveis foram definidas, de acordo com a literatura pesquisada, considerando como dimensões das Práticas de Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Saúde e Segurança no Trabalho.

Todas as variáveis 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”.

Para a análise dos resultados, foram selecionadas as respostas “passou a ter a partir de 2005” (período de introdução da implantação do SASSMAQ nas empresas brasileiras de transporte de cargas perigosas).

As variáveis que foram contempladas na pesquisa são apresentadas no Quadro 2:

Variáveis da Dimensão Recrutamento e Seleção
Especificação de funções para cada cargo na empresa
Testes psicológicos para selecionar candidatos
Estabelecimento do perfil para as vagas existentes
Testes técnico-profissionais no processo de seleção de candidatos
Dinâmicas de grupo no processo de seleção
Chefia futura entrevista os candidatos para seleção
Programas de entrevistas com candidatos na seleção
Avaliação de informações de empregos anteriores para selecionar os candidatos
Análise das informações cadastrais no processo de seleção
Seleção de candidatos por meio de triagem preliminar dos currículos
Anúncios em internet como fontes de recrutamento
Recrutamento interno no processo seletivo
Exames médicos no processo de seleção
Recompensa aos funcionários que indicarem candidatos
Variáveis da Dimensão Treinamento e Desenvolvimento
Avaliação formal do resultado do treinamento
Treinamento para desenvolvimento das habilidades gerenciais
Levantamento das tarefas para identificar as necessidades de treinamento
Cooperação das chefias nos treinamentos dos seus subordinados
Treinamento de integração dos novos funcionários
Adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa
Conscientização dos funcionários através de treinamentos voltados à Gestão ambiental
Rotação de pessoas nas funções existentes na empresa
Treinamentos comportamentais
Variáveis da Dimensão Avaliação de Desempenho
Definição de metas de desempenho alinhados aos objetivos da empresa
Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho
Realização de avaliações periódicas do desempenho dos funcionários com relação aos padrões
Feedback da avaliação de desempenho aos funcionários
Planejamento de Carreira após a Avaliação de desempenho dos funcionários
Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários
Variáveis da Dimensão Saúde e Segurança no Trabalho
Análise do mapeamento dos acidentes passados
Análise preventiva dos possíveis acidentes
Metas de controle de perdas relacionados à segurança, definidas com base na análise do número de
Monitoração da sobrecarga de trabalho e o estresse dos motoristas
Material interno de comunicação para a redução dos acidentes de trabalho
Política de segurança preventivas para reduzir ou eliminar os acidentes
Sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários ao Comitê (CIPA)
Exames periódicos de acuidade visual dos funcionários
Engenheiro de segurança do trabalho disponível
Priorização pela alta administração das questões de segurança
Treinamentos periódicos de segurança no trabalho
Incentivos, através de premiações dos funcionários, pela participação nas reuniões de segurança
Exames periódicos de força muscular dos funcionários

Quadro 2: Variáveis contempladas na pesquisa
 Fonte: Elaborado pelos autores

Foram enviados questionários, via correio eletrônico, para 245 empresas com implantação do SASSMAQ, tendo sido realizado um *follow-up* contatando as empresas semanalmente, reforçando a importância da participação. Dessas 245 empresas, 76 (31%) devolveram o questionário respondido pelos responsáveis pela área de recursos humanos.

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.

Para determinar o grau de significância das respostas, pela posição “passou a ter a partir de 2005”, 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 decorrentes da implantação do SASSMAQ investigadas nesta pesquisa.

Para verificar a consistência interna e o grau de confiabilidade na escala, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach, que segundo Malhotra (2001) é um dos indicadores de consistência interna mais utilizados na verificação de confiabilidade.

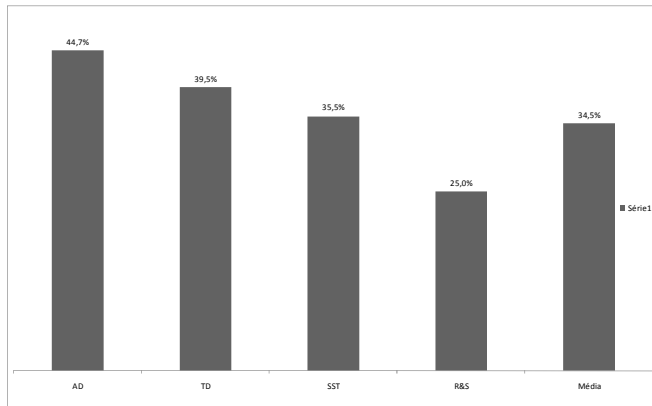
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

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: acima de 99 pessoas ocupadas. As empresas de grande porte representam a maioria na pesquisa (53%). As empresas de médio porte representam 20% e as de pequeno porte 27%.

Apresenta-se, na seqüência, a ilustração dos resultados da pesquisa, sendo que, na análise e interpretação dos dados, optou-se por seguir a ordem decrescente das mudanças.

Ao analisarmos as frequências das respostas, na posição “passou a ter a partir de 2005”, verificamos que, em média geral, 34,5% das empresas entrevistadas apresentaram mudanças nas práticas de gestão de pessoas, tendo como destaque as mudanças nas Práticas de Avaliação de Desempenho, seguidas pelas práticas de Treinamento e Desenvolvimento, Saúde e Segurança no Trabalho e, com menor índice de mudanças, as práticas de Recrutamento e Seleção, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Mudanças em Gestão de Pessoas após o SASSMAQ



Fonte: Dados da Pesquisa

A confiabilidade da escala, testada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, apresenta-se satisfatória em todas as variáveis, considerando que, segundo Malhotra (2001), valores acima de 0,60 são considerados satisfatórios e atestam a fidedignidade do instrumento de coleta de dados.

Tabela 1 – Alfa de Cronbach

	Variáveis	Alfa de Cronbach	Confiabilidade
Treinamento e Desenvolvimento	Levantamento das tarefas para identificar as necessidades de treinamento	0,700	Satisfatória
	Cooperação das chefias nos treinamentos dos seus subordinados	0,720	Satisfatória
	Rotação de pessoas nas funções existentes na empresa	0,736	Satisfatória
	Adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa	0,700	Satisfatória
	Avaliação formal do resultado do treinamento	0,689	Satisfatória
	Conscientização dos funcionários através de treinamentos voltados à Gestão ambiental	0,709	Satisfatória
	Treinamentos comportamentais	0,731	Satisfatória
	Treinamento para desenvolvimento das habilidades gerenciais	0,709	Satisfatória
	Treinamento de integração dos novos funcionários	0,715	Satisfatória
Saúde e Segurança no Trabalho	Exames periódicos de acuidade visual dos funcionários	0,780	Satisfatória
	Metas de controle de perdas relacionados à segurança, definidas com base na análise do número de acidentes	0,785	Satisfatória
	Priorização pela alta administração das questões de segurança	0,787	Satisfatória
	Treinamentos periódicos de segurança no trabalho	0,776	Satisfatória
	Exames periódicos de força muscular dos funcionários	0,819	Satisfatória
	Análise do mapeamento dos acidentes passados	0,772	Satisfatória
	Análise preventiva dos possíveis acidentes	0,769	Satisfatória
	Sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários ao Comitê (CIPA)	0,793	Satisfatória
	Monitoração da sobrecarga de trabalho e o estresse dos motoristas	0,794	Satisfatória
	Política de segurança preventivas para reduzir ou eliminar os acidentes	0,775	Satisfatória
	Engenheiro de segurança do trabalho disponível	0,795	Satisfatória
	Material interno de comunicação para a redução dos acidentes de trabalho	0,772	Satisfatória
	Incentivos, através de premiações dos funcionários, pela participação nas reuniões de segurança	0,793	Satisfatória
Recrutamento e Seleção	Especificação de funções para cada cargona empresa	0,793	Satisfatória
	Exames médicos no processo de seleção	0,804	Satisfatória
	Anúncios em internet como fontes de recrutamento	0,821	Satisfatória
	Dinâmicas de grupo no processo de seleção	0,803	Satisfatória
	Testes psicológicos para selecionar candidatos	0,793	Satisfatória
	Seleção de candidatos por meio de triagem preliminar dos currículos	0,800	Satisfatória
	Análise das informações cadastrais no processo de seleção	0,789	Satisfatória
	Chefia futura entrevista os candidatos para seleção	0,796	Satisfatória
	Testes técnico-profissionais no processo de seleção de candidatos	0,785	Satisfatória
	Estabelecimento do perfil para as vagas existentes	0,783	Satisfatória
	Recrutamento interno no processo seletivo	0,795	Satisfatória
	Programas de entrevistas com candidatos na seleção	0,788	Satisfatória
	Recompensa aos funcionários que indicarem candidatos	0,805	Satisfatória
	Avaliação de informações de empregos anteriores para selecionar os candidatos	0,795	Satisfatória
Avaliação de Desempenho	Planejamento de Carreira após a Avaliação de desempenho dos funcionários	0,736	Satisfatória
	Realização de avaliações periódicas do desempenho dos funcionários com relação aos padrões estabelecidos	0,710	Satisfatória
	Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho	0,733	Satisfatória
	Definição de metas de desempenho alinhados aos objetivos da empresa	0,783	Satisfatória
	Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários	0,719	Satisfatória
	Feedback da avaliação de desempenho aos funcionários	0,724	Satisfatória

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, apresentamos as análises específicas de cada variável em suas respectivas dimensões, definidas nesta pesquisa, destacando somente as variáveis que apresentaram maior grau de significância, para o apontamento dos resultados.

5.1 Avaliação de Desempenho

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.

Tabela 2 – Resultados das Variáveis da Dimensão Avaliação de Desempenho

Variáveis		χ^2	Frequência	%
AD61	Definição de metas de desempenho alinhadas aos objetivos da empresa	0,001	43	56,6%
AD40	Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho	0,249	42	55,3%
AD39	Realização de avaliações periódicas do desempenho dos funcionários com relação aos padrões estabelecidos	0,187	39	51,3%
AD69	Feedback da avaliação de desempenho aos funcionários	0,612	30	39,5%
AD8	Planejamento de Carreira após a Avaliação de desempenho dos funcionários	0,028	25	32,9%
AD68	Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários	0,048	23	30,3%
Frequência Média			34	44,3%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao se proceder ao teste Qui-quadrado, considerando as respostas – “passou a ter a partir de 2005” – ou seja, após a implantação do SASSMAQ, nota-se, na Tabela 2, que as variáveis que apresentaram índices de significância, pelo teste (abaixo de 0,05) são: AD8 (Planejamento de Carreira após avaliação de desempenho), AD61 (Definição de metas de desempenho alinhadas aos objetivos da empresa) e AD68 (Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho).

As decisões associadas às promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho dos funcionários também são representativas. Como se percebe, 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.

Esse resultado confirma a proposição de 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.

Outro ponto importante é o Planejamento da Carreira após a avaliação de desempenho dos funcionários, levantado através da variável AD8, que apresentou um percentual de 32,9%. Essa pode ser uma valiosa estratégia de Gestão de Pessoas, que permite projetar a carreira do funcionário dentro da organização, trazendo satisfação para a empresa e para o avaliado.

Observou-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.

5.2 Treinamento e Desenvolvimento

Em seguida aparece a dimensão Treinamento e Desenvolvimento, apontando um índice de 39,5%, que pode ter apresentado importante colocação nas mudanças, em razão das empresas, em fase de mudanças por condições novas de trabalho e de mercado com intensa competição, perceberem a necessidade de 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.

Tabela 3 – Resultados das Variáveis da Dimensão Treinamento e Desenvolvimento

Variáveis		χ^2	Frequência	%
TD33	Avaliação formal do resultado do treinamento	0,038	39	51,3%
TD53	Treinamento para desenvolvimento das habilidades gerenciais	0,390	39	51,3%
TD9	Levantamento das tarefas para identificar as necessidades de treinamento	0,091	38	50,0%
TD15	Cooperação das chefias nos treinamentos dos seus subordinados	0,052	35	46,1%
TD55	Treinamento de integração dos novos funcionários	0,004	30	39,5%
TD21	Adequação dos programas de treinamento às necessidades da empresa	0,004	29	38,2%
TD44	Conscientização dos funcionários através de treinamentos voltados à Gestão ambiental	0,066	20	26,3%
TD17	Rotação de pessoas nas funções existentes na empresa	0,214	19	25,0%
TD47	Treinamentos comportamentais	0,209	18	23,7%
Frequência Média			30	39,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se, na tabela 3, 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 no treinamento 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. Tais resultados confirmam as afirmações de Tachizawa; Ferreira e Fortuna (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, 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, Miguel e Limongi-França (1999), é condição determinante para formar consciência e consolidar os programas ligados à qualidade.

Segundo Robbins e Decenzo (2004), cabe aos gestores a responsabilidade nas decisões de treinamento dos funcionários, o que exige o envolvimento da chefia, desde o levantamento das necessidades de treinamento até a avaliação do resultado.

5.3 Saúde e Segurança no Trabalho

A dimensão Saúde e Segurança no Trabalho apresentou um índice de mudança de 36,5%. Entende-se ser uma resposta às exigências do SASSMAQ, que exerce influência na saúde e segurança dos profissionais que atuam no transporte das cargas perigosas. (ABIQUIM, 2008).

Tabela 4 – Resultados das Variáveis da Dimensão Saúde e Segurança no Trabalho

Variáveis		X ²	Frequência	%
SST50	Análise do mapeamento dos acidentes passados	0,081	40	52,6%
SST56	Análise preventiva dos possíveis acidentes	0,000	40	52,6%
SST18	Metas de controle de perdas relacionados à segurança, definidas com base na análise do número de acidentes	0,094	38	50,0%
SST60	Monitoração da sobrecarga de trabalho e o estresse dos motoristas	0,036	37	48,7%
SST67	Material interno de comunicação para a redução dos acidentes de trabalho	0,219	33	43,4%
SST62	Política de segurança preventivas para reduzir ou eliminar os acidentes	0,005	33	43,4%
SST58	Sistema de notificação de condições inseguras por parte dos funcionários ao Comitê (CIPA)	0,003	23	30,3%
SST14	Exames periódicos de acuidade visual dos funcionários	0,240	21	27,6%
SST66	Engenheiro de segurança do trabalho disponível	0,350	19	25,0%
SST28	Priorização pela alta administração das questões de segurança	0,385	19	25,0%
SST31	Treinamentos periódicos de segurança no trabalho	0,013	17	22,4%
SST70	Incentivos, através de premiações dos funcionários, pela participação nas reuniões de segurança	0,436	7	9,2%
SST41	Exames periódicos de força muscular dos funcionários	0,308	4	5,3%
Frequência Média			25	33,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as variáveis validadas pelo teste Qui-quadrado, na tabela 4, encontram-se a variável SST56 – Análise preventiva dos possíveis acidentes, 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; Ferreira e Fortuna (2004), são fundamentais para garantir a Segurança e Saúde no Trabalho.

Outro ponto importante a ser destacado é o monitoramento da sobrecarga de trabalho e estresse dos motoristas, 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 preventiva para reduzir ou eliminar os acidentes, validada 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 4, 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 Saúde e Segurança 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. Percebe-se 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), por meio da promoção desses treinamentos.

5.4 Recrutamento e Seleção

A dimensão Recrutamento e Seleção apresenta um índice de mudança de 25%, abaixo da média geral (34,5%), mostrando que as mudanças nesta dimensão não foram muito acentuadas.

Tabela 5 – Resultados das Variáveis da Dimensão Recrutamento e Seleção

	Variáveis	χ^2	Frequência	%
RS35	Especificação de funções para cada cargo na empresa	0,012	39	51,3%
RS25	Testes psicológicos para selecionar candidatos	0,076	34	44,7%
RS48	Estabelecimento do perfil para as vagas existentes	0,047	30	39,5%
RS46	Testes técnico-profissionais no processo de seleção de candidatos	0,108	28	36,8%
RS22	Dinâmicas de grupo no processo de seleção	0,277	22	28,9%
RS38	Chefia futura entrevista os candidatos para seleção	0,295	21	27,6%
RS59	Programas de entrevistas com candidatos na seleção	0,466	17	22,4%
RS65	Avaliação de informações de empregos anteriores para selecionar os candidatos	0,076	17	22,4%
RS34	Análise das informações cadastrais no processo de seleção	0,033	15	19,7%
RS30	Seleção de candidatos por meio de triagem preliminar dos currículos	0,000	13	17,1%
RS19	Anúncios em internet como fontes de recrutamento	0,180	8	10,5%
RS54	Recrutamento interno no processo seletivo	0,111	8	10,5%
RS11	Exames médicos no processo de seleção	0,054	6	7,9%
RS64	Recompensa aos funcionários que indicarem candidatos	0,426	5	6,6%
	Frequência Média		19	25,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisarem-se as diferenças significativas encontradas nas variáveis, utilizando o teste Qui-quadrado, aparecem nessa dimensão algumas variáveis, 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 4.

Pôde-se perceber, pelo teste Qui-quadrado, a coerência nos resultados das variáveis RS35 e RS48. Assim, 51,3% das empresas passaram a especificar as funções para cada cargo, após a implantação do SASSMAQ, e 39,5% passaram a estabelecer perfil para as vagas existentes, corroborando com o proposto por Lacombe e Heilborn (2003). Para os referidos autores, a definição das funções de cada cargo, bem como do perfil do profissional desejado, constituem importantes ações da Gestão de Pessoas, podendo-se atribuir a essas ações a contratação de profissionais que realmente possam contribuir com os objetivos organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Deste modo, a presente pesquisa objetivou analisar as possíveis relações entre as mudanças que ocorrem nas práticas 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.

Em função das observações realizadas pode-se deduzir que o SASSMAQ contribuiu 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, seguida das práticas de Treinamento e Desenvolvimento, Saúde e Segurança no Trabalho e Recrutamento e Seleção.

As análises permitem concluir que as práticas de Avaliação de Desempenho apresentam maior representatividade, o que pode ser explicado pelo fato das variáveis estarem relacionadas à definição de metas de desempenho alinhadas aos objetivos da empresa; práticas que tendem a ser mais significativas para empresas que são avaliadas por programas que exigem uma postura padronizada e coerente com os critérios pré-estabelecidos. Assim o resultado confirma a preocupação das empresas em controlar o desempenho dos funcionários para garantir uma melhor avaliação pelo programa.

Quanto às práticas de Treinamento e Desenvolvimento, dimensão que aparece na pesquisa com percentual de mudanças acima da média geral, nota-se que a mudança mais significativa, após o SASSMAQ, foi a adoção de avaliação formal do resultado de treinamento, sendo a demonstração de que as 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 das empresas, sugerindo, também, mudanças na estruturação desta prática que passa a ser mais planejada e avaliada em prol de melhores resultados, por meio da eficácia no treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Com relação às práticas de segurança e saúde no trabalho, evidenciaram-se mudanças quanto à introdução, nas 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, as 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.

Na investigação 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 e definições de perfil para as vagas existentes, sugerindo que, após o programa, as empresas passaram a adotar práticas voltadas à contratação de profissionais que venham a contribuir com os objetivos organizacionais, principalmente em programas ligados à Gestão Ambiental, que solicitam profissionais adequados às necessidades da organização.

Em síntese, 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. 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 que objetivam a sustentabilidade explicitada no programa.

Os resultados ainda levantam questões que merecem ser aprofundadas em pesquisas futuras, podendo expandir a pesquisa a outros setores ou, ainda, ampliar o estudo no mesmo setor, buscando entender os reflexos da adoção do SASSMAQ, tendo em vista as mudanças significativas encontradas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas, In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 35-49
- ARANGO-ALZATE, C. T. **Gestão e comportamento ambiental de empresas do setor químico**. 2000. Dissertação (Mestrado) – FEA/USP, São Paulo.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA, Disponível em: <<http://www.abiquim.com.br>>. Acesso em: 28 jul. 2007.
- 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.
- 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**, v.12, n.4, p.240-247, Out 2002.
- 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.
- ESTEVEES, 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. **Rege-USP**, v.1, n.1, p.26-33, 2º sem/95

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

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.

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.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

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.

OLIVA, E. C. **As mudanças na atuação da área de recursos humanos em empresas privatizadas**: Um Estudo no Setor Siderúrgico no Sudeste do Brasil. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo, 1999.

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, n. 10, p. 13-22, 3º trimestre, 1999.

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.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/BIA_97/integra_bia>. Acesso em: 15 maio 2008.

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, v.13, n.3, p.385-395.

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.

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.

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, v.8, n.2, p.221-234.