



## A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO URBANO NO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA-RS

### **Antonio Reske Filho**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
reskefilho@gmail.com

### **Guerino Antonio Tonin**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
guerinoatonin@gmail.com

### **Luíz Antonio Rossi de Freitas**

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria  
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
luizrf@terra.com.br

### **RESUMO**

É notável o compromisso das empresas com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis em suas práticas de gestão. É neste sentido que a responsabilidade socioambiental torna-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas para que estas procurem atingir e demonstrar para a sociedade um desempenho ambiental correto, controlando os impactos no meio ambiente. Assim, no que tange às políticas públicas dos transportes, as empresas privadas, que detêm a concessão dos serviços dos transportes urbanos, precisam adotar medidas que vão além do mero cumprimento legal exigido pelos órgãos reguladores e fiscalizadores, adotando práticas de responsabilidade social e ambiental que minimizem os impactos negativos e melhorem a qualidade dos serviços de transportes prestados. É neste sentido que se torna relevante o estudo das práticas de responsabilidade socioambientais da empresa de transporte em estudo. A crescente valorização das questões ambientais deve estar adequada à legislação, às demandas sociais e alinhada à estratégia da organização. Neste sentido, a presente pesquisa estuda a gestão socioambiental adotada em uma empresa de transporte coletivo urbana na cidade de Santa Maria, RS; especificamente pretende verificar as práticas de gestão em relação às questões ambientais e sociais, bem como o seu alinhamento com a estratégia empresarial. Sendo assim, trata-se de uma pesquisa exploratória, que se utiliza do estudo de caso por tratar-se de um conhecimento profundo e exaustivo de um único objeto. Assim, o desenvolvimento desse estudo busca a definição de um conjunto de dados que deverão auxiliar o processo de descrição de fases ou totalidade do processo social da empresa MEDIANEIRA TRANSPORTES LTDA. As conclusões limitam-se ao contexto unicamente da empresa, indicando que as estratégias de sustentabilidade estão alinhadas à filosofia de negócios da empresa, projetando uma imagem positiva diante dos funcionários e da sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão socioambiental; Transporte urbano; Responsabilidade socioambiental.

---

**Data do recebimento do artigo:** 05/06/2013

**Data do aceite de publicação:** 17/07/2013

## INTRODUÇÃO

Na nova economia, altamente dinâmica, as empresas procuram práticas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis, eticamente responsáveis e economicamente viáveis. Nesse ambiente de negócios, a reputação de empresa cidadã tem contribuído para o reconhecimento junto à sociedade. Para Aligleri, Aligleri e Krugliankas (2009, p. 9), “o desempenho social inadequado e a falta de políticas bem elaboradas de cunho social e ambiental podem ter sérias implicações organizacionais, acarretando prejuízos materiais e morais de modo a aumentar os custos e perder oportunidades de mercado”. Nesse sentido, não há como ignorar o novo compromisso das empresas com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis em suas práticas de gestão.

É importante, diante desta realidade, que as empresas procurem atingir e demonstrar para a sociedade um desempenho ambiental sustentável, controlando os impactos no meio ambiente. As práticas de melhorias ambientais são capazes de beneficiar a produtividade dos recursos e dos processos devido à economia de insumos, redução de lixo e resíduos. A visão errônea da redução do custo ambiental *versus* investimento, juntamente com as dificuldades técnicas de acesso às novas tecnologias, tende, na maioria das vezes, a se constituir em obstáculo da produção sustentável.

Dessa maneira, maior consciência dos impactos da atividade econômica sobre o meio ambiente induz as empresas a enfrentarem a preocupação ambiental como um dos fatores preponderantes para sua competitividade e perenidade. O enfoque econômico, antes preponderante, vem sendo acompanhado pelo social e pelo ambiental, formando uma base para o desenvolvimento sustentável. Essa visão é necessária, em função de que as empresas prestadoras de serviços logísticos do transporte urbano de passageiros são responsáveis pela mobilidade urbana da maior parte da população brasileira, sendo esse fato responsável por grande parte da poluição atmosférica e sonora nas cidades.

Nesse sentido, a presente pesquisa versa sobre as ações de responsabilidade socioambiental em empresa de transportes coletivos urbano de Santa Maria, RS. O interesse em explorar o tema na área de transportes urbanos vincula-se a sua importância no processo de gestão das cidades, que tem forte relação com a questão ambiental. Os ônibus urbanos utilizam como fonte de energia, o combustível não-renovável e emitem gases poluentes. O controle permanente da qualidade do ar e da manutenção periódica da frota de ônibus é um procedimento essencial para manter a qualidade ambiental nesse serviço.

A qualidade dos meios de transportes afeta diretamente a população seja ela usuária, ou não, a qual está mais consciente, exigindo medidas e condutas sustentáveis das empresas de transportes.

Isso evidencia para as empresas uma preocupação em manter um relacionamento ético e responsável com seus clientes, fornecedores, colaboradores, com a comunidade local e os gestores das mesmas, configurando-se como um compromisso de sustentabilidade socioambiental na comunidade em que atua.

Uma política de transporte urbano, com foco na inclusão social e na responsabilidade social, deve estar orientada para garantir a mobilidade das pessoas e não dos ônibus. As políticas públicas dos transportes e as empresas privadas que detêm a concessão dos serviços dos transportes urbanos precisam adotar medidas que vão além do mero cumprimento legal exigido pelos órgãos reguladores e fiscalizadores, adotando práticas de responsabilidade social e ambiental que minimizem os impactos negativos e melhorem a qualidade dos serviços de transportes prestados. É neste sentido que se torna relevante o estudo das práticas de responsabilidade socioambientais da empresa de transporte em questão.

A crescente valorização das questões ambientais deve estar adequada à legislação, às demandas sociais e alinhada à estratégia da organização. Neste sentido, a presente pesquisa estuda a gestão socioambiental adotada em uma empresa de transporte coletivo urbano na cidade de Santa Maria, RS. Especificamente, pretende verificar as práticas de gestão em relação às questões ambientais e sociais, bem como o seu alinhamento com a estratégia empresarial.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **Responsabilidade Socioambiental**

A temática do desenvolvimento sustentável é uma preocupação que tem envolvido governos, cientistas, ambientalistas e organizações para discutir e encontrar soluções que possam combinar desenvolvimento socioeconômico e desenvolvimento sustentável. Amplia-se, na sociedade, a consciência de que o avanço científico e tecnológico é causador de danos ao meio ambiente, sendo necessário repensar as práticas de produção, de consumo e de exploração dos recursos naturais, bem como romper com velhos hábitos e atitudes, visando a um processo de desenvolvimento que produza o equilíbrio entre os interesses econômicos, sociais e ambientais. Seifert (2007) complementa que a sociedade tem percebido que a forma como ela vem desenvolvendo suas atividades produtivas está provocando sérios problemas socioambientais e econômicos. Assim, a ênfase no econômico, antes preponderante na orientação dos negócios, vem sendo acompanhada pelo social e pelo ambiental, base para o desenvolvimento sustentável, onde as estratégias de crescimento associam as três dimensões da sustentabilidade (Elkington, 2004).

As empresas, por excelência, em virtude de seu importante papel no mundo contemporâneo, têm o dever de serem socialmente responsáveis e de promoverem o desenvolvimento sustentável a

partir do planejamento, da implantação, da manutenção e do controle de políticas, processos e práticas alinhadas à sustentabilidade. A inovação e a sustentabilidade demandam para as empresas a capacidade destas em aprenderem sobre o ambiente natural dos negócios e de colocarem em prática este conhecimento na estratégia da empresa (Van Bommel, 2011). As estratégias de sustentabilidade devem ser voluntariamente assumidas e incorporadas na gestão estratégica de negócio, entendendo que existe um objetivo comum, e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental (Tachizawa & Andrade, 2008). Esse alinhamento às operações do negócio se justifica como um fator de efeito transformador de longo prazo. Nessa perspectiva, a responsabilidade socioambiental deve ser entendida pelos altos executivos como algo central ao seu negócio, ligada à sobrevivência, bem como à perenidade da organização e não como algo imposto pela legislação ou pressão social.

Assim, Ashley (2003) enfatiza a importância das empresas atuarem de forma ética e moralmente correta, considerando que as práticas empresariais afetam todos os envolvidos e interessados em seus negócios. Esse posicionamento alerta para o respeito aos padrões universais de direitos humanos e de cidadania, bem como para uma maior preocupação com as questões ambientais, participando do desenvolvimento socioeconômico e ambiental de uma forma menos egoísta.

Desta forma, empresas que adotam conceitos éticos e de responsabilidade socioambiental, em suas estratégias e políticas, ampliam as possibilidades de receber algum reconhecimento da sociedade (Inkotte, 2003), aumentam sua competitividade e longevidade (Dhaer, Oliveira & Ponte, 2006) e melhoram o desempenho econômico da empresa em longo prazo (Carter and Rogers, 2008). Consumidores mais conscientes, menos tolerantes com a imoralidade nos negócios, passam a dar maior preferência a produtos e serviços que provenham de origem ambiental e socialmente correta, sendo estes fatores considerados nas suas decisões de compra (Garcia, Silva, Pereira, Rossi & Bazanini, 2008). A partir disso, não há como negar que as empresas de comportamento socioambiental inadequado podem sofrer prejuízos morais e materiais.

### **Gestão Ambiental Sustentável.**

Quando aconteceu a primeira celebração do Dia da Terra, em 1970, a maioria dos gerentes considerava os ambientalistas um grupo extremista, considerando que não seria necessário responder aos assuntos ambientais (Cohen, 1993). Hoje, as questões ambientais tornaram-se importantes entre os líderes das empresas; sendo assim, as organizações, em todas as áreas, estão aderindo à causa ambientalista e “tornando-se verdes”. Essa orientação tem se tornado um fator primordial para o sucesso e a continuidade das organizações, que podem obter vantagens (redução de custos e o aumento da produtividade), garantido posições competitivas frente à concorrência

como resultado de investimentos na preservação ambiental. Mais importante ainda é a questão das inovações de processo que podem vir a melhorar o desempenho ambiental das empresas (Porter and Van Der Linde, 1995; Van Bommel, 2011), visto que há uma grande visibilidade (tanto positiva, quanto negativa) nos cenários nacional e internacional no que se refere às questões ambientais.

Nesse cenário, grandes empresas estão participando da luta contra o aquecimento global, fazendo contagem dos gases emitidos e mudando as suas políticas para cortar essas emissões. Para tanto, estão utilizando tecnologias menos poluidoras, melhorando o desempenho no uso de materiais, preferencialmente os renováveis e, ainda, avaliando seus gerentes não apenas sobre os resultados financeiros de sua divisão, mas também sobre o quanto cortam nas emissões de gases nas suas unidades.

Nessa perspectiva, o primeiro passo, para qualquer ação de responsabilidade social em empresas, é a conscientização dos empreendedores e, principalmente, dos acionistas majoritários de que, hoje, o consumidor sabe e, essencialmente, valoriza a diferença entre empresas que são socialmente responsáveis e outras que não têm essa preocupação. Pela implantação de inovações minimizadoras da poluição ambiental, as empresas conseguem criar novas expectativas nos consumidores e gerar diferenciações em relação aos demais competidores (FLORIANI; BEUREN; HEIN, 2010).

Os autores Freeman, Pierce e Dodd (1995) criaram um modelo *Tons de verde* para avaliar o compromisso de uma empresa com a responsabilidade socioambiental. As várias tonalidades de verde representam a abordagem de uma empresa ao considerar as questões ambientais, como mostra a Figura 1.

Sob a abordagem legal, uma organização faz apenas o que é necessário para satisfazer os requisitos legais. No geral, os gerentes e a empresa mostram pouco interesse pelas questões ambientais. A próxima tonalidade, abordagem de mercado, representa a consciência crescente e a sensibilidade para com as questões ambientais, primeiramente, para satisfazer os clientes. Uma empresa poderá fornecer produtos ambientalmente saudáveis porque os clientes assim os querem não necessariamente por causa do forte compromisso administrativo para com o ambiente, por exemplo. A abordagem dos *stakeholder* significa que as empresas tentam responder às questões ambientais de vários grupos de interessados, como os clientes, a comunidade local, os parceiros comerciais e os grupos de interesses especiais. Esta perspectiva implica a organização sentir-se responsável por suas ações perante todos os que possuem legitimidade de reivindicar-se como parte interessada da empresa. Cada vez mais, os negócios são considerados responsáveis não mais só por suas próprias atividades, mas também pelos fornecedores, clientes, comunidades com quem atuam.

Por último, em um nível mais alto da tonalidade do verde, as empresas assumem a abordagem ativista para as questões ambientais, buscando ativamente meios de conservar os recursos do planeta.

**Figura 1.** As tonalidades de Verde Corporativo



Fonte: baseado em Freeman, Pierce e Dodd. *Shades of Green: ethics and environment*, NY: Oxford Univ. Press, 1995.

A ideia de abraçar o conceito de sustentabilidade e de desperdício zero e, ao mesmo tempo, ter lucro saudável desperta a concepção de que a responsabilidade social e os lucros não podem caminhar lado a lado. Epstein (2008) afirma que implementar uma estratégia corporativa para integrar os impactos sociais, ambientais e econômicos representa comprometimento com a sustentabilidade como um valor essencial, bem como o reconhecimento de que a sustentabilidade pode aportar valor financeiro para a empresa por meio de aumento das receitas e redução de custos.

Está cada dia mais difícil defender o argumento de que o compromisso com a responsabilidade socioambiental vai prejudicar os resultados econômicos da empresa. Sob este prisma, a responsabilidade social é vista como um fator de competitividade e sustentabilidade, que permite balançar preços baixos, alto padrão de qualidade e de competitividade baseado em questões éticas, ambientais e sociais.

Sendo assim, as empresas – sejam elas industriais, comerciais ou de serviços – estão no cerne da lógica capitalista, onde a utilização dos recursos naturais, da mão-de-obra e dos meios de produção deve, obrigatoriamente, aumentar o capital destas empresas. Dentro dessa lógica, os impactos negativos provocados por elas são justificados pelo acúmulo de capital. Entretanto, por causa do avanço da legislação, do clamor por ética e do avanço da consciência socioambiental pela sociedade, as empresas passaram ser um dos principais alvos de críticas em virtude das consequências ambientais acarretadas pelas suas atividades. Os modelos de produção das empresas, que geram impactos sociais e ambientais negativos, em detrimento do desenvolvimento econômico, começaram ser questionados.

Desse modo, Sato e Carvalho (2005) reforçam que a inserção da variável ambiental ajuda na diminuição dos impactos ambientais, através de ações como a redução da emissão de poluentes, de resíduos e do consumo de matérias-primas e insumos. Dessa forma, as empresas tiveram que buscar soluções para gerir eficaz e eficientemente seus negócios, bem como solucionar, de forma prática, os problemas empresariais, sociais e ambientais, adotando práticas de gestão ambiental ética com todos os parceiros (*stakeholders*). Hoje, elas se deparam com essa nova realidade e não podem estar focadas apenas no preço e na qualidade de seus produtos, mas devem ir além e ter um comportamento ético e transparente em relação ao meio ambiente, gerando lucro, ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente (Savitz, 2007).

Gatewood e Carroll (1981) apresentam quatro estratégias de responsabilidade social corporativa ao afirmarem que as organizações abordam suas responsabilidades sociais de diferentes formas. As menos comprometidas adotam estratégias obstrucionistas, que combatem ativamente as exigências sociais. Nos níveis seguintes, vêm estratégias defensivas: fazer o mínimo para cumprir as exigências legais – e estratégias de acomodação: fazer o mínimo eticamente exigido. Todavia, as organizações mais comprometidas levam a cabo estratégias proativas, que demonstram uma efetiva liderança na execução de iniciativas sociais. Essa perspectiva representa a capacidade empresarial de adotar estratégias socioambientais que integram de maneira sinérgica aspectos econômicos, ambientais e sociais que contemplam satisfatoriamente as demandas de múltiplos atores, localizados em um ambiente institucional cada vez mais controvertido.

Nesse sentido, a responsabilidade socioambiental assume que a gestão se estende aos esforços dos diversos setores da empresa, como, por exemplo, cooperação entre os departamentos (Van Bommell, 2011). Entende-se que as práticas de sustentabilidade contemplam compras que estejam sintonizadas com o uso de recursos naturais renováveis, com a não exploração de trabalho infantil e que sejam indutoras de comportamentos socioambientais por parte dos fornecedores. Ainda, focalizam práticas de reduzir emissões de gases e ruídos na sua logística interna e em suas operações, bem como o de ter cuidado com o consumo de água, de energia e com materiais perigosos. Ações de reciclagem de água, uso de filtros para evitar emissões gasosas, destino adequado dos descartes dos resíduos sólidos e lixo industrial, condições adequadas de higiene e atenção à segurança no trabalho são, entre muitas, orientações que confirmam uma gestão sintonizada com a preservação ao meio ambiente.

Compreender a responsabilidade socioambiental sob a perspectiva dos *stakeholders* induz a gestão a abraçar junto aos clientes compromissos de propaganda adequada, práticas de preços não abusivos, informações ao consumidor e à sociedade de seus programas sociais, políticas ambientais,

publicação do balanço social, situação econômico-financeira auditada por terceiros e uma comunicação aberta entre os funcionários.

Para que estas práticas estejam de fato incorporadas à filosofia da sustentabilidade, faz-se necessário conquistar os colaboradores, como atores dessa nova orientação, compartilhando com eles esta nova visão de negócio. Contribui, para tanto, a criação de mecanismos internos de suporte que viabilizem desenvolver condições propícias de aprendizado através de discussões, fóruns internos, workshops, formação de equipes com membros de diferentes partes internas e criação de um grupo de trabalho responsável para desenvolver essa nova cultura (Aligreri, Aligreri, & Krugliankas, 2009).

Segundo Roberto (2006), a responsabilidade social corporativa é vista como cumprimento legal, de filantropia, subordinada à geração de lucros e de aceitação ampla pela cultura organizacional. Essa aceitação ampla da cultura da responsabilidade social acontece quando a empresa assume um papel de transformação social no âmbito de suas possibilidades de atuação. Uma empresa socialmente responsável preocupa-se em oferecer produtos e serviços de forma sustentável, minimizando os efeitos do meio ambiente, proporcionando o bem-estar da comunidade e valorizando as pessoas com quem trabalha (Robbins, 2005). Maçaneiro e Cunha (2010) têm discutido a respeito de uma cultura de gestão propagadora da inovação que considere a questão da sustentabilidade. Estes autores consideram a inovação como essencial para a sustentabilidade empresarial nas dimensões ecológica, social, econômica, cultural ou espacial, sem priorizar uma delas em detrimento das demais. Neste sentido, Certo (2003) alertou para a importância da 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.

Para serem mais produtivas, competitivas e eficientes, as organizações percebem que há necessidade de mudar seus modelos de gestão para trabalhos em equipes, que compartilham valores, buscam resultados comuns e mostram elevado grau de comprometimento (Casado, 2002). Fischer (2002) afirma ser a transformação de uma organização somente possível com o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Desta forma, sustentou a autora que a cultura organizacional deve estar voltada na valorização do ser humano e na geração de conhecimento organizacional advindo da relação entre a empresa, o conhecimento e as pessoas.

Somente pelo envolvimento e comprometimento de todos, pela valorização das ações em equipes, pelo foco no aperfeiçoamento contínuo e não na estabilidade das normas, padrões e regras que a liderança organizacional conseguirá adesão aos valores organizacionais de responsabilidade social e de sustentabilidade ambiental (Fischer, 2002). Nesta perspectiva, as proposições de

mudanças estão alicerçadas nas competências dos gestores e na forma como exercem a liderança, mobilizando informações e conhecimento, descentralizado e ampliando a participação e o intercâmbio; além disso, coordenam as ações esperadas das mudanças para assegurar a integração dos objetivos.

### **Avaliação do Desempenho Socioambiental Corporativo**

O especialista em gestão Carroll (1979) sugere que o desempenho social das organizações seja avaliado fazendo uma auditoria da responsabilidade social. O modelo indica que o total de responsabilidade social corporativa pode ser subdividido em quatro critérios – responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, conforme Figura 2.

O primeiro critério da responsabilidade social é a responsabilidade econômica: produzir os bens e os serviços que a sociedade quer produzir e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas. Esta visão sustenta que a corporação deve ser operada em uma base voltada para os lucros, sendo a sua missão exclusiva aumentar seus lucros, contanto que se mantenha dentro das regras do jogo (Friedman, 1962).

Todas as sociedades modernas estabelecem regras, leis, regulamentos que precisam ser seguidos por empresas. A sociedade, pelas leis, define o que considera importante a respeito do comportamento corporativo apropriado. Assim, é esperado das empresas o cumprimento dos objetivos econômicos dentro da estrutura legal. Na perspectiva de análise do desempenho das responsabilidades econômicas e legais, a avaliação da estratégia corporativa para a sustentabilidade, conforme Orsatto (2002) está baseada na produtividade em recursos e na conformidade legal.

Por sua vez, a responsabilidade ética inclui os comportamentos não necessariamente codificados na lei e que podem não servir aos interesses econômicos diretos da corporação. Isso significa dizer que as organizações devem agir com equidade, justiça e imparcialidade no que diz respeito aos indivíduos, proporcionando-lhe tratamento diferenciado não apenas quando é relevante para as metas e tarefas da organização (Fritzsche and Becker, 1984). Carter e Rogers (2008) enfatizam gestão transparente na execução dos objetivos sociais, ambientais e econômicos de uma organização.

**Figura 2.** Critérios para avaliação do desempenho social corporativo



Fonte: Carol. A. B. (1979)

A responsabilidade discricionária é puramente voluntária. Nesse nível elevado de desempenho social, a organização voluntariamente vai além das expectativas econômicas, legais e

éticas básicas para assumir a liderança na promoção do bem-estar dos indivíduos, da comunidade e da sociedade como um todo.

O modelo de Carroll é um bom esboço para uma auditoria de responsabilidade social básica. Hoje, deve-se acrescentar ao modelo a responsabilidade ambiental, a fim de possibilitar a avaliação das empresas quanto ao seu desempenho em relação à proteção ambiental, quanto à segurança do produto, à proteção do consumidor, à filantropia corporativa, à contribuição a educação e assim por diante.

Para que aconteça uma efetiva avaliação do desempenho ambiental, as organizações necessitam definir objetivos, metas e a estratégia de atuação ambiental em consonância com a estratégia organizacional, com a definição de parâmetros e indicadores claros para avaliar os impactos das ações ambientais e de seus resultados. Cabe à direção da empresa estabelecer a orientação geral do sistema de monitoramento das políticas ambientais, definindo recursos financeiros e tecnológicos de suporte, qualificação dos colaboradores e sistema de avaliação e controle, assegurando eficiência e eficácia ao processo. Esta forma de pensar encontra apoio de O'Regan e Ghobadian (2006), os quais relatam que cada tipo de estratégia tem uma abordagem específica às características e à forma como as empresas se adaptam a sua ambiência. Parnell (2010) complementa, afirmando que cada empresa possui sua própria estratégia ambiental.

## **METODOLOGIA**

O enfoque metodológico empregado neste artigo é o de uma pesquisa exploratória, pois se busca maior familiaridade com o problema descrito a partir da entrevista e observações na empresa.

A importância e utilidade da pesquisa exploratória são destacadas quando o pesquisador está orientado para a descoberta e, neste estudo, a utilização da entrevista, se bem aplicada, abrirá uma janela para a percepção de comportamentos. Hair, Babin, Money e Samouel (2005, p. 84) dizem que:

A pesquisa exploratória é útil na identificação de práticas inovadoras de produção e administração. Por exemplo, a pesquisa exploratória foi empregada para o desenvolvimento de sistemas de compensação de incentivos para executivos de divisões de empresas com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação de cada unidade.

Segundo as bases lógicas da investigação descritas por Diehl e Tatim (2004), caracteriza-se como método fenomenológico, onde a descrição direta da experiência constatada foi preocupação dos investigadores quando da realização das entrevistas dirigidas. Constitui-se como uma abordagem qualitativa. A análise dos dados foi desenvolvida no decorrer do processo de

levantamento e os mesmos foram descritos, conforme o que foi relacionado pelos sujeitos investigados e vinculado com a literatura estudada.

Aplicou-se, neste trabalho, o estudo de caso por tratar-se de estudo profundo e exaustivo de um único objeto na busca da definição de um conjunto de dados que deverão auxiliar o processo de descrição de fases ou totalidade do processo social da empresa pesquisada.

De acordo com Yin (1994, p. 23), o estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Conforme explicita Gil (2000, p. 14), os estudos de caso “são úteis para proporcionar uma visão mais clara acerca de fenômenos pouco conhecidos”. Lakatos e Marconi (2008, p. 274) dizem que o “estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sobre todos os seus aspectos”. Para tanto, o estudo realizado na empresa MEDIANEIRA TRANSPORTES LTDA e as conclusões limitam-se ao contexto unicamente da empresa.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **A Empresa**

Medianeira Transportes Ltda. é uma empresa de transporte coletivo urbano, localizada em Santa Maria, no centro do Estado do Rio Grande do Sul, atuando no mercado desde 1951. Sua sede possui uma área de 53 mil m<sup>2</sup>, possui três terminais de linha, atende 63% do transporte coletivo do município, transportando aproximadamente 1.700.000 passageiros/mês; atende 23 linhas e seus prolongamentos. Possui uma frota de 130 carros, dentre esses, há dois ônibus articulados, cinco micro-ônibus, um ônibus equipado com televisor e vídeo e 65 ônibus equipados com elevador hidráulico.

A empresa se encontra em fase de expansão: tem linhas em Ponta Porã e Dourados no Mato Grosso do Sul; no Rio Grande do Sul, suas linhas estão em Santa Maria, São Borja, Ijuí e Cruz Alta.

### **Diretrizes Gerais de Gestão**

As transformações do ambiente apontam para estratégias preocupadas com os *stakeholders*, com o crescimento, com a sustentabilidade e a transparência nos negócios. A empresa, cônica dessa responsabilidade e de que a sua reputação é resultado do reconhecimento junto à sociedade pelas suas práticas consistentes com os valores socioambientais, definiu sua orientação estratégica como segue:

**Missão:** "Atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade e pontualidade, com compromisso socioambiental".

**Visão:** "Ser referência nacional em qualidade, através da competitividade e do crescimento sustentável".

**Valores da Organização:**

- Ética
- Simplicidade
- Segurança
- Profissionalismo
- Responsabilidade Socioambiental

**Política da Qualidade**

“Fazer da excelência no transporte de pessoas um objetivo permanente, através da melhoria contínua e superação de metas para agregar valor às partes interessadas”.

**Objetivos da Qualidade:**

- Buscar a excelência na prestação dos serviços aos clientes;
- Valorizar os talentos humanos da organização, promovendo programas permanentes de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Respeitar o meio ambiente e participar de ações de cunho social e cultural junto à comunidade, aprimorando a qualidade de vida;
- Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir os padrões de qualidade e inovações tecnológicas;
- Reconhecer o lucro como fator de competência e crescimento empresarial.

Verifica-se que a filosofia de negócio da empresa aponta para estratégias de gestão que visam a manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir o crescimento e a sustentabilidade organizacional. A preocupação com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis aparecem com força na proposta de gestão da empresa. Nesta proposta, a responsabilidade socioambiental aparece como uma variável central na estratégia competitiva, presente nas definições de missão, visão, valores e na filosofia que orienta o programa de qualidade da empresa.

Está evidente que a gestão se orienta pelo Programa da Qualidade Total. Dessa forma, o desempenho socioambiental integra a política da qualidade; isto implica seguir os pressupostos da qualidade e sentir-se responsável por suas ações perante todos que possam legitimamente reclamar-se como parte interessada da empresa. Isso faz com que os padrões de decisão, que determinam seus objetivos e metas, precisem ser repensados de forma a incluir estratégias de reputação e de legitimidade frente ao mercado.

O alinhamento da gestão ao Programa de Qualidade levou ao reconhecimento pela qualidade na prestação de seus serviços sempre voltados para a satisfação das necessidades dos clientes e à busca do aprimoramento contínuo de seus processos, bem como do respeito à sociedade e à promoção da qualidade de vida de seus funcionários. Diversas premiações com relação à qualidade, comprometimento e responsabilidade socioambiental e condições de trabalho apontam a orientação da empresa para a qualidade e sustentabilidade. O Quadro 1 abaixo relaciona alguns dos principais prêmios conferidos à empresa nos últimos anos.

**Quadro 1.** Premiações obtidas pela empresa Medianeira Transportes Ltda.

Ano	Premiação
1999	Prêmio Qualidade - RS - Medalha de Bronze Nível 2 do PGQP.
2000	A empresa recebeu, no mês de junho, em Porto Alegre, o troféu Bronze Nível 2 do PGQP.
2001	A empresa Expresso Medianeira completa 50 anos e conquista o certificado internacional ISO 9002.
2002	A empresa conquista o troféu prata do PGQP e o prêmio Responsabilidade Social RS-2002.
2003	Troféu Ouro do Prêmio Qualidade-RS - Nível 2 do PGQP; Prêmio da ANTP 2003, como a melhor empresa de Transporte Coletivo Urbano do Brasil.
2004	Empresário do Ano 2004 - Diretor Administrativo - Victorino Aldo Saccol Melhores Empresas para Trabalhar - Guia Exame/Você S A - 2004. Bienal ANTP de Marketing 2004 - categoria Marketing institucional.
2005	Em 2005, a Expresso Medianeira foi Bi Melhor Empresa de Transporte Coletivo Urbano do Brasil, segundo a ANTP e Bi Melhores Empresas para Você Trabalhar, segundo o Guia Exame Você S/A.
2007	Foi reconhecida pela ANTP, com o prêmio “Referencial de Excelência” sendo a primeira empresa do País na história do prêmio ANTP de qualidade a receber esta distinção. Mais uma vez esteve presente entre as 150 melhores empresas para se trabalhar do Guia Exame Você S/A e entre as cem melhores da Revista Época.
2008	Recebeu o Prêmio da Revista Época – Entre as 100 Melhores Empresas para se trabalhar e o Prêmio Bienal de Marketing da ANTP, Categoria Endomarketing.

Fonte: Elaboração própria a partir das informações obtidas na empresa.

## Gestão Socioambiental

Fluxo de Entradas - Os gestores da empresa têm conhecimento e consciência de que o transporte coletivo e individual é um dos grandes causadores de impactos sociais e ambientais nas cidades, acarretando problemas urbanos como: congestionamentos, poluição sonora e do ar, prejuízo à qualidade de vida, distanciamento das relações sociais, entre outros. Tal consciência levou a empresa construir um modelo de negócio que avalia as consequências e os impactos de suas

decisões e ações para além do financeiro, atendendo aspectos sociais e ambientais, comprometendo-se com o futuro e, portanto, com a sustentabilidade (Freeman, Pierce and Dodd, 1995; Elkington, 2004). Trata-se de uma reflexão da *performance* sustentável da empresa na sociedade e para a sociedade. Nessa perspectiva, a empresa está associada ao conceito de desenvolvimento sustentável que considera o interesse da empresa e da sociedade em longo prazo.

Para assegurar-se como empresa social e ambientalmente sustentável, ela dá atenção especial a três aspectos: planejamento estratégico, educação dos colaboradores e legitimidade junto aos *stakeholders*.

Planejamento estratégico - A consciência da sociedade (Seifert, 2007) a respeito dos impactos da atividade econômica sobre o meio ambiente impele a empresa a preocupação ambiental como um dos pilares de competitividade e perenidade (Dhaer, Oliveira & Ponte, 2006). “Atualmente, na nossa empresa, a preocupação com a preservação do meio ambiente está inserida na filosofia de gestão, do planejamento estratégico às atividades operacionais” segundo afirma um dos entrevistados. A preocupação com a postura socialmente correta, ambientalmente sustentável e economicamente viável (Elkington, 2004) encontra-se claramente expressa na definição de seu negócio como valor essencial (Epstein, 2008). É neste sentido que a responsabilidade socioambiental é vista como uma variável importante na estratégia competitiva da empresa para melhorar o seu desempenho ambiental (Porter and Van Der Linde, 1995; Van Bommel, 2011).

Ciente de que sua atividade é altamente poluidora (Van Bommel, 2011), estabelece políticas, desenvolve programas e práticas para amenizar e, até, eliminar totalmente a poluição em suas operações. Este é um novo desafio posto ao gestor, que, em meio a ações focalizadas no aspecto econômico, depara-se com o desafio de atendimento dos impactos ambientais. Desta forma, manifesta-se um dos entrevistados: “nossa atividade utiliza recursos materiais de produção de bens e serviços úteis que agregam valor, mas também são produzidos resíduos e transferidos ao meio ambiente na forma de contaminação do ar, da água ou do solo”. Portanto, frente a essa nova realidade, a empresa não pode estar focada apenas no preço e na qualidade de seus serviços, mas deve ir, além disso, e ter um comportamento ético e transparente em relação ao meio ambiente, gerando lucro, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente (Savitz, 2007; Ashley, 2003; Inkotte, 2003).

Educação dos colaboradores - A empresa tem consciência de que o transporte coletivo é um serviço público que atende a uma grande parcela da população, especialmente a carente, exigindo pessoas preparadas para trabalhar diretamente com o público, a fim de prestar um serviço eficiente e de qualidade. Seguindo esta orientação, a empresa traça diretrizes sobre as expectativas de conduta de seus colaboradores e proporciona o aperfeiçoamento necessário para possibilitar novos

conhecimentos e experiências sobre as práticas ambientalmente sustentáveis (Casado, 2002; Fischer, 2002; Aligreri, Aligreri & Krugliankas, 2009). Esta preparação é necessária para a prestação de serviço de qualidade para os clientes e, ainda, contribui com a redução de erros e acidentes, bem como minimiza os impactos ambientais. Objetiva, também, disseminar a cultura do transporte ecológico, promovendo a melhoria da qualidade e do desempenho profissional do trabalhador, bem como formação/qualificação dos profissionais para eficiência e eficácia dos serviços a serem prestados à sociedade. “Eu tenho plena consciência que qualquer organização só será ambientalmente sustentável se todos estiverem comprometidos com a causa. Isto só é possível pela educação dos colaboradores”, afirma um dos diretores.

Legitimidade junto aos *stakeholders* - Associar à marca uma imagem ética e socialmente responsável tem impacto sobre o lucro, melhora o desempenho econômico da empresa de longo prazo (Ashley, 2003; Carter & Rogers, 2008) e representa fator estratégico de competitividade moderno (Dowbor, 2008; Esty & Winston, 2008). Destarte, objetivos, propósitos e metas devem refletir a inclusão de estratégias de reputação e de legitimidade junto aos *stakeholders*. Desta forma, declara um Diretor que “a reputação da empresa, sustentada pelo comportamento socialmente correto, tem efeito positivo no valor social da empresa, devido à boa imagem percebida pela sociedade” (Inkotte, 2003), e consegue criar novas expectativas nos consumidores, gerando diferenciações em relação aos demais competidores (Floriani, Beuren & Hein, 2010). Neste sentido, Certo (2003) alertou para a importância da cultura organizacional.

Isso implica que os gestores considerem aspectos de legitimidade em um nível mais elevado. No depoimento de um dos gestores entrevistados, essa posição aparece de maneira cristalina, quando afirma: “obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente, pois várias demandas relativas ao meio ambiente, como: tratamento igualitário, repúdio ao trabalho infantil, saúde e segurança dos empregados e respeito ao cliente devem também ser satisfeitas”. Nesse novo entendimento, a responsabilidade socioambiental associa-se a um conjunto de políticas, práticas, programas e rotinas gerenciais presentes em todos os níveis e operações do negócio, facilitadoras e estimuladoras do diálogo e da participação permanentes com os *stakeholders*, de modo a corresponder às expectativas dos mesmos (Freeman, Pierce and Dodd, 1995; Van Bommel, 2011).

Esta orientação está manifesta nas políticas e nas práticas de gestão empresarial verificadas pela pesquisa. Ciente de que sua atividade é altamente poluidora, desenvolve programas para amenizar e, até, eliminar, totalmente, a poluição nas atividades operacionais. Conforme afirmam Sato e Carvalho (2005), a inserção da variável ambiental ajuda na diminuição dos impactos ambientais, tais como a redução da emissão de poluentes, de resíduos, de consumo de matérias-primas e insumos. Esse é um novo desafio posto ao gestor, que, em meio a ações focalizadas no

econômico, encontra o desafio de atendimento aos impactos ambientais. Desta forma, manifesta-se um dos entrevistados: “nossa atividade utiliza recursos materiais de produção de bens e serviços úteis que agregam valor, mas também são produzidos resíduos e transferidos ao meio ambiente na forma de contaminação do ar, da água ou do solo”. A atividade de transporte coletivo está inerente à poluição sonora, alta emissão de CO<sup>2</sup> e o descarte de inúmeros resíduos poluentes.

Fluxo Operacional - Todas as operações da empresa estão sintonizadas com a filosofia socioambiental. Pode-se verificar a responsabilidade socioambiental da empresa no investimento em tecnologias para evitar danos ao meio ambiente (Porter and Van Der Linde, 1995; Floriani, Beuren & Hein, 2010; Van Bommel, 2011), como aquisição de equipamentos específicos para guardar insumos e coleta de resíduos, medição de emissão de ruídos, de partículas poluentes do ar, instalação de tanques de decantação para a reciclagem e reaproveitamento da água, tanques de decantação para a drenagem e separação de materiais poluentes, entre outros. A empresa dá especial atenção aos fluxos de poluição do ar, sonora e armazenamento de resíduos.

Poluição do ar - No que se refere à poluição do ar, a empresa adota, primeiramente, medidas e ações preventivas, minimizadoras dos efeitos poluidores, para compensar a utilização de fontes não renováveis de energia, estas, ainda, escassas no mercado e, também, uma frota tecnologicamente inadequada para o uso de fontes alternativas de energia. Para minimizar o efeito da poluição do ar e de manter a empresa acima dos padrões exigidos pela legislação, ela adquire veículos com “motor ecológico”, dotados de dispositivos que reduzem a emissão (Freeman, Pierce and Dodd, 1995) de poluentes, usando combustível aditivado, menos poluidor, mesmo tendo custo operacional mais elevado. Está na agenda a formação de parceria com os fornecedores para o uso de combustíveis alternativos.

Realiza controle permanente da qualidade do ar, redução da poluição e ruídos através de manutenção periódica da frota de ônibus (Sato & Carvalho, 2005). São realizadas aferições periódicas do nível de emissão de poluentes na frota de ônibus, através de unidade móvel equipada com minilaboratório e opacímetro digital.

Conforme declaração da direção da empresa, essas práticas começaram a ser implantadas nos últimos cinco anos, em cumprimento à nova postura de gestão de responsabilidade ambiental da empresa e ao programa “Despoluir” da Federação dos Transportes do Estado do Rio Grande do Sul (FETERGS). Na constatação de qualquer resultado fora do padrão, o veículo é recolhido para realizar os ajustes e retorna para nova medição.

É importante avançar para processos internos que reduzam a poluição ou a eliminem totalmente. Tecnologias no final do processo de conversão e atividades de prevenção ao longo do processo de produção são alternativas disponíveis à gestão e ao processo de produção. Neste

sentido, a direção da empresa opta, preferencialmente, pela adoção de soluções tecnológicas preventivas, quando viáveis, para minimizar os danos ambientais e da qualidade do ar. O posicionamento estratégico proativo em iniciativas socioambientais representa o compromisso da empresa com as demandas de muitos autores sociais (Gatewood and Carroll, 1981). Essa orientação atende toda a cadeia de serviço, desde a política da compra dos insumos até o destino adequado dos resíduos.

Poluição sonora - A empresa desenvolveu um programa, a aproximadamente dez anos, de medição permanente de emissão de ruído. Além da racionalização o uso de combustível e promover a diminuição da emissão de gases poluentes (Sato & Carvalho, 2005), o programa visa controlar de forma eficiente os ruídos e incentivar as pessoas a desenvolverem programas sociais e/ou ambientais, requisitos de participação de premiações e certificações.

A poluição sonora tem controle permanente através do uso de dosímetro de ruído em obediência à legislação vigente e de acordo com as metas estabelecidas pelas políticas da empresa. Quanto ao ruído, a NBR 15 do MTBE estabelece uma tabela de índices aceitos em função do número de horas em exposição, por exemplo, para 8 horas de exposição diária, o limite legal é de 84 decibéis. A empresa trabalha seu próprio programa de controle com metas muito superiores às propostas pela legislação. O programa de despoluição sonora atingiu, na medição de 2012, mês de março, 72,3 decibéis, bem abaixo do limite legal de 84 decibéis. Este resultado beneficia o motorista, que fica oito horas exposto ao ruído do ônibus e à sociedade.

O armazenamento de resíduos e materiais - O armazenamento é feito em reservatórios específicos e instalados em condições de permitir a sua transferência sem contato direto com o produto, sendo dimensionados de forma a não oferecer risco de contaminação ao solo. Estes resíduos são decorrentes do uso normal de baterias, graxas, óleos, pneus e etc. A preocupação com o armazenamento em local adequado dos resíduos e a devolução dos mesmos em unidades cadastradas também é foco de atuação da empresa que busca ser socialmente correta, uma vez que isso diminui os riscos de saúde das pessoas e da contaminação do meio ambiente (Sato & Carvalho, 2005). O recolhimento, em sua maioria, dá-se através de parcerias com fornecedores, sendo essas medidas efetivas para a diminuição dos danos ambientais.

No processo de abastecimento e troca de óleo dos ônibus, os resíduos caem em canalizações que conduzem a caixas de decantação e o reabastecimento ocorre levando em consideração a inclinação dos veículos na rua, evitando vazamento desnecessário e poluidor. Essa drenagem dos tanques de decantação é realizada pela empresa fornecedora que o destina ao reaproveitamento.

Os insumos, basicamente lubrificantes e graxas, são adquiridos a granel, o que dispensa o manuseio de embalagens e seu descarte. O armazenamento é feito em reservatórios específicos, instalados em condições de permitir a transferência sem contato direto com o produto.

Outras práticas ambientais - A empresa dedica especial atenção aos recursos não renováveis. A lavagem dos veículos é feita a cada dois dias. Essa é uma operação de alto consumo de água e exige adoção de tecnologia (Porter and Van Der Linde, 1995; Floriani, Beuren & Hein, 2010; Van Bommel, 2011), que reduza seu desperdício e possibilite o seu reaproveitamento. Coerente com sua orientação de preservação ambiental, a empresa desenvolveu um sistema altamente eficiente de tratamento e de reaproveitamento da água, através de sucessivos tanques de decantação. O resultado é um reaproveitamento de 80% da água utilizada, proporcionando uma economia de aproximadamente 100.000 litros de água/mês da rede de abastecimento. Porém este indicador não está atualizado. A preocupação com o desperdício da água vai além da reciclagem, levando a empresa a criar um sistema de cisternas para captar a água da chuva. Sendo assim, essas são atitudes que minimizam o impacto ambiental.

Além disso, conforme depoimento de um entrevistado, “as práticas vinculadas à economia de insumos e recursos naturais levam à redução de custos operacionais”. Isto confere com a teoria que mostra não existir conflito entre o resultado econômico e as políticas de sustentabilidade (Dowbor, 2008; Esty & Winston 2008; Tachizawa & Andrade, 2008). Para estes autores, o enfoque econômico, antes preponderante na orientação dos negócios, vem sendo acompanhado pelo social, formando base para o desenvolvimento ambiental. Para Savitz (2007), um comportamento ético e transparente gera lucro e protege o meio ambiente.

Existe, junto à direção, a consciência de uso de fontes limpas de energia, como a solar, e o uso de fontes alternativas de substituição dos combustíveis fósseis. Entretanto, projetos, neste sentido, fazem parte da agenda futura da empresa. No que se refere à substituição do uso dos combustíveis fósseis, existe dependência da condição dos fornecedores.

A manutenção dos veículos obedece à política estabelecida com duas orientações básicas: preventiva no sentido de evitar danos e corretiva no sentido de resolver o problema; essas ações ocorrem em um intervalo de 10 dias através da realização de um *chek-up* geral.

Os equipamentos utilizados nas revisões, tais como: paquímetros, torquímetros, micrômetros, dosímetros de ruídos e calibradores recebem laudos emitidos pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. A empresa também atende as exigências legais quanto a combate a incêndios, mantendo seus extintores dentro dos padrões legais.

Com relação à segurança, há extintores estrategicamente localizados; o pessoal recebe treinamento sobre prevenção e combate a incêndio. O ambiente de trabalho conta com um sistema

de filtragem e secagem de ar para eliminar umidade e outros elementos nocivos, além de uma sala, especialmente projetada, para a lavagem de peças.

Fluxo de Saída- A empresa criou práticas de descarte sintonizadas com sua filosofia ambiental. Para evitar descarte inadequado de resíduos, a empresa adota medidas de destinação adequadas. No que se refere à emissão de poluentes e demais resíduos como filtros, que são prensados, lâmpadas, lonas de freio e etc., os mesmos são recolhidos por empresas especializadas, que seguem as orientações emitidas em legislação específica do Conselho nacional do Meio Ambiente (CONAMA), além das parcerias com fornecedores que realizam o recolhimento de resíduos de suas respectivas especialidades.

A sala de lavagem de peças é específica, atende a legislação em vigor e a orientação das políticas da empresa em relação a questões de comprometimento ambiental, através da drenagem via tanques e do recolhimento de resíduos pelas empresas envolvidas. As baterias são guardadas em lugar apropriado e recolhidas pelos representantes de baterias da cidade para sua reciclagem. Os resíduos, como graxas e óleos, são armazenados em reservatórios específicos dimensionados de forma a não oferecer riscos de contaminação do solo. Segundo depoimento de um Diretor, “o sistema de coleta e de armazenamento é otimizado, alcançando zero contaminação nos descartes”. O descarte de pneus e demais resíduos, em sua maioria, dá-se através de parcerias com fornecedores. A preocupação com preservação do meio ambiente ajuda na diminuição dos impactos ambientais (Sato & Carvalho, 2005) e melhora o desempenho na preservação ambiental (Van Bommel, 2011).

### **Finanças, Recursos Humanos e Outras Estruturas de Apoio**

A área financeira, atenta aos processos de inovação e orientação da política geral da empresa, contribuiu na gestão socioambiental. Destina recursos para investimentos em informática, automação das bombas de abastecimento e manutenção, implantação de sistema de informações on-line, máquina de plotagem, sistemas de informações internos e a implantação de painéis eletrônicos em toda a frota. Desse modo, pode-se observar que a inovação e a sustentabilidade são fundamentais no ambiente competitivo empresarial (Van Bommel, 2011). A integração desses conceitos torna-se importante para a criação de novos produtos e de processos com uma visão de minimização de impactos no ambiente, garantindo a preservação ambiental às gerações futuras.

A empresa reconhece o capital humano como fator-chave para o êxito da organização. Portanto, acredita ser fundamental manter equipes preparadas, motivadas e em contínuo processo de aprimoramento profissional (Casado, 2002). Tem destinado recursos permanentes ao treinamento dos motoristas quanto à direção defensiva e direção econômica orientada para o menor consumo de pneus e combustível. Estes treinamentos têm programação definida e são desenvolvidos em parceria

com fornecedores, com foco tanto teórico, como prático. Existem programas de treinamento para atender necessidades específicas, como de atendimento ao público, de ascensão funcional (Valorizando a Nossa Gente), de segurança no trabalho, de conservação do ambiente de trabalho (5Ss, coleta seletiva do lixo, controle de gastos de luz e outros insumos). Além disso, recursos são destinados para o treinamento de todos os funcionários da empresa, atendendo ao Programa de Qualidade Total e educação socioambiental. Assim, na percepção da empresa, faz-se imprescindível o aprendizado individual, ou seja, que cada membro da empresa tenha compromisso com o futuro e contribua com o mundo que se quer ter (Robbins, 2005; Certo, 2003; Casado, 2002).

Para tanto, é conveniente internalizar novas atitudes e valores para minimizar os impactos ambientais e sociais negativos pela sua rotina de trabalho e de vida. Entretanto, para que haja avanços na estruturação de uma gestão sustentável, é necessário transformá-la em um valor corporativo (Roberto, 2006) que, segundo Maçaneiro e Cunha (2010), seja propagador da inovação e considere a questão da sustentabilidade. Neste sentido, Certo (2003) alertou para a importância da cultura organizacional sintonizada com a preservação ambiental (Aligleri, Aligleri & Krugliankas, 2009).

Para que este novo modo de gestão seja institucionalizado, é necessário envolver funcionários e compartilhar com eles esta nova visão de negócio para a formação de uma cultura de gestão que fortaleça a sustentabilidade (Roberto, 2006). Nesta direção, a empresa promove encontros, fóruns de discussão internos e grupos auto-organizados de discussão, onde os funcionários socializam suas experiências, conhecimentos e atitudes socioambientais, criando uma identidade comum.

Em atendimento de conformidade com a normatização da Qualidade Total e da NBR ISO 14001, a diretoria e demais gestores identificam as necessidades de treinamento das pessoas, cujas tarefas possam criar impacto sobre o meio ambiente, o que não possui conformidade nos processos, sendo necessárias ações corretivas e preventivas, bem como atendimento à legislação.

O Comitê da Qualidade, composto por representantes de todos os setores e níveis, tem a responsabilidade de definir e de propor, além das políticas de qualidade, normas socioambientais alinhadas e inseridas nas estratégias de negócio. Com essa finalidade, as normas ambientais criadas são disseminadas pela organização através dos Times de Qualidade.

O caminho de internalização da responsabilidade socioambiental e sua disseminação, nos diversos níveis e áreas operacionais, segue a orientação da Filosofia da Qualidade Total da empresa. Com isso, fica evidente para a empresa que os problemas socioambientais não devem ser tratados isoladamente ou classificados como aqueles que estão fora ou dentro da empresa. A filosofia de gestão pela qualidade obriga a empresa a olhar o impacto de suas operações para além de suas

paredes institucionais e para as políticas de gestão de seus recursos humanos, a fim de que possa ser viabilizada.

Para que o modelo de gestão seja institucionalizado, é necessário conquistar os funcionários e compartilhar com eles esta nova visão. Assim, a empresa possui descrição de todos os cargos, com os requisitos mínimos exigidos pelo cargo, com base em educação e competência. Realiza treinamento para aperfeiçoar habilidades e competências dos colaboradores e para conscientizar a responsabilidade social em harmonização com a política ambiental da empresa (ROBBINS, 2005; FISCHER 2002).

A política de Recursos Humanos é consistente com as melhores práticas de gestão do Brasil, premiada por diversas vezes entre as melhores empresas para se trabalhar no País. “Uma gestão responsável e sustentável é construída pelas pessoas e a forma como a empresa interage com seus colaboradores pode impactar mais no comprometimento, empenho, satisfação de que um bom salário” (Aligleri; Aligleri & Krugliankas, 2009, p. 116). É um ambiente saudável de trabalho e a maneira como a organização trata as pessoas que consolidam a confiança mútua, abrindo oportunidades para o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

Já no que se refere ao bem estar do trabalhador, a empresa investe em saúde, educação, segurança e na construção de um ambiente saudável de trabalho.

### **Atuação Junto à Comunidade**

Além de se preocupar com a qualidade de vida dos funcionários e familiares, a empresa canaliza recursos para atender programas sociais e culturais na sociedade. Incentiva os funcionários, através da associação dos funcionários, a desenvolver e participar de programas sociais. Nesse sentido, realiza uma série de projetos de cunho social e eventos que visam resgatar o comprometimento com as questões socioambientais.

- Mutirão de limpeza do Arroio Cadena, que fica nas proximidades da empresa;
- Programa Valorizando nossa Gente
- Grupo de Danças Folclóricas
- Grupos de Teatro
- Programas com fornecedores em reuniões bianuais para apresentar os programas da empresa;
- Programas com Associações de Bairros;
- Programa Plantar Árvores com doações de mudas à comunidade.

Esses programas têm caráter de ações filantrópicas voltadas à comunidade. Representam uma forma de incentivar os funcionários no envolvimento e colaboração para a solução de problemas sociais da comunidade. É importante salientar que esse engajamento em atividades

sociais externas é consistente com as políticas de responsabilidade na gestão de recursos humanos e de orientação para a sustentabilidade. Segundo a direção da empresa, “é uma forma de possibilitar aos funcionários de engajarem-se em atividades de contribuição social, como consciência que o bem-estar humano no planeta e o desempenho social da empresa não se restringem somente à responsabilidade do meio ambiente”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa estudou a gestão socioambiental em uma empresa de transporte coletivo urbano na cidade de Santa Maria, RS, mais precisamente, pretendendo verificar as práticas de gestão em relação às questões ambientais e sociais e seu alinhamento com a estratégia empresarial.

Pelas práticas de responsabilidade socioambiental da empresa em estudo, ficou patente que as políticas públicas dos transportes e as empresas privadas que detêm a concessão dos serviços dos transportes urbanos precisam adotar medidas que vão além do mero cumprimento legal exigido pelos órgãos reguladores e fiscalizadores. Devem adotar práticas de responsabilidade social e ambiental que minimizem os impactos negativos e melhorem a qualidade dos serviços de transporte prestados.

É neste sentido que a responsabilidade socioambiental é valorizada pela gestão da empresa como uma variável importante na sua estratégia competitiva. A filosofia de negócio da empresa aponta para estratégias de gestão voltadas para manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir o crescimento e a sustentabilidade organizacional. Atrelar à marca uma imagem de empresa ética e socialmente responsável melhora a sua reputação junto à comunidade e internamente determina a definição dos propósitos, objetivos, além de aumentar o moral do grupo. Para tanto, a empresa é orientada pelo Programa da Qualidade Total. Dessa forma, o desempenho socioambiental integra a política da qualidade; isto implica seguir os pressupostos da qualidade e sentir-se responsável por suas ações perante todos os que possam legitimamente reclamar-se como parte interessada da empresa. Já o alinhamento da gestão ao Programa de Qualidade levou a empresa a ter reconhecimento público de qualidade na prestação de seus serviços. Estes são voltados para a satisfação das necessidades dos clientes pela busca do aprimoramento contínuo de seus processos, bem como pelo respeito à sociedade e à promoção da qualidade de vida de seus funcionários.

Os gestores têm conhecimento e consciência de que o transporte coletivo e individual é um dos causadores de impactos sociais e ambientais nas cidades, acarretando diversos problemas urbanos, como aumento dos congestionamentos, poluição sonora e do ar, o que representa prejuízo à qualidade de vida, distanciamento das relações sociais, entre outros. Desta forma, há o

reconhecimento, junto aos gestores, de que a empresa tem responsabilidade não somente pelas ações realizadas, mas também pelos resultados e consequências das mesmas. Neste sentido, a empresa assume a responsabilidade de melhorias contínuas nas suas práticas de preservação ambiental.

A empresa investe continuamente na melhoria dos processos organizacionais e na implantação de sistemas tecnológicos que minimizem os danos ambientais e, ao mesmo tempo, procura implantar a cultura corporativa de respeito ao meio ambiente junto a seus colaboradores. Tais práticas de melhoria ambiental aumentam a produtividade dos recursos e processos devido à redução de consumo de materiais e da eficiência no destino dos resíduos, evidenciando que a questão socioambiental pode vincular-se com a questão econômica, desmistificando o dilema de que ações ambientais representam sempre custos para a empresa. A otimização do consumo de materiais, energia e recursos naturais estão consistentes com as práticas de sustentabilidade.

A empresa reconhece o capital humano como fator-chave para o êxito da organização. Portanto, acredita ser fundamental manter equipes preparadas, motivadas e em contínuo processo de aprimoramento profissional. Com relação ao comprometimento e conscientização sobre problemas socioambientais, são destinados recursos para programas sociais, culturais e de manutenção da qualidade de vida dos funcionários, de seus familiares e da sociedade envolvida no processo.

Considerando-se esses aspectos, verifica-se que a gestão socioambiental adotada pela empresa de transporte coletivo urbano, Expresso Medianeira Ltda., está alinhada com a estratégia empresarial e seu resultado está sendo consistente com a estratégia de responsabilidade de cuidar o meio ambiente como patrimônio da sociedade. Ainda, o estudo indica que as estratégias de sustentabilidade estão alinhadas à filosofia de negócios da empresa. Esse posicionamento projeta uma imagem positiva diante dos funcionários e da sociedade

## **BIBLIOGRAFIA**

Aliglieri, L., Aliglieri, L. A., & Krugliankas, I. (2009). *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas.

Ashley, P. A. (2003). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.

Carrol, A. B. (1979). A three-dimensional model of corporate performance, *Academy management review*, 4(4), 497-505.

Carter, C. R., & Rogers D. S. (2008, set/out). Sustainable supply chain management: toward new theory in logistics management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360-387.

Casado, T. (2002). O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In Fleury, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

- Certo, S. (2003). *Administração moderna* (9ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson learning.
- Cohen, M. A. (1993). Management and the environment. *The Owen Manager*, 15(1), 67-97.
- Daher, W., Oliveira, M., & Ponte, V. M. R. (2006). Responsabilidade social corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo das empresas do setor energético no Nordeste brasileiro. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Slavador, BA, Brasil, 30.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dowbor, L. (2008). *Democracia econômica*. São Paulo: Vozes.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In Henriques, A., & Richardson, J. (Orgs.). *The triple bottom line: does it all add up*. London, UK: EarthScan.
- Epstein, M. J. (2008). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring social and environmental impacts*. Greenleaf: Sheffield.
- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2008). *O verde que vale ouro: como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Floriani, R., Beuren, L. M., & Hein, N. (2010). Análise comparativa da evidenciação de aspectos de inovações em empresas construtoras e multisetoriais. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7(3), 691-710.
- Fischer, R. M. (2002). Mudança e transformação organizacional. In Fleury, M. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Freemn, R. E., Pierce, J., & Dodd, R. (1995). *Shades of green: ethics and environment*. Nova York: Oxford University Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fritzche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy: an empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 166-175.
- Garcia, M. N., Silva, D., Pereira, R. S., Rossi, G. B., & Bazanini, R. (2008). Percepção sobre a recompensa do consumidor ao comportamento empresarial socioambientalmente responsável. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Gatewood, E., & Carrol, A. B. (1981). The anatomy of corporate social response. *Busines Horizons*, 24(set/out.), 9-16.
- Gil, A. C. (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. R. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Inkotte, A. L. (2003). *Marketing de ação social e percepção de valor: do plano tático para o estratégico*. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2008). *Metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Maçaneiro, M. B., & CUNHA, S. K. (2010). Eco-inovação: um quadro de referências para pesquisas futuras. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD*, Brasília, DF, Brasil, 26.

- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620.
- Orsato, R. (2002, set/dez). Posicionamento ambiental estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde. *Revista Eletrônica de Administração*, 6(30), 11-46.
- Parnell, J. A. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, 3(4), 304-324.
- Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship? In Stavins, R. (Org.). *Economics of the environment: selected readings*. New York: W. W. Norton & Company.
- Roberto, A. A. (2006). Responsabilidade social empresarial: um estudo sobre as maiores instituições financeiras privadas no Brasil. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Robbins, S. P. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Sato, M., & Carvalho, I. (2005). *Educação Ambiental: pesquisa e desafios*. Porto Alegre: Artmed.
- Savitz, A. W. (2007). *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Seiffert, M. E. B. (2007). *Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental*. São Paulo: Atlas.
- Tachizawa, T., & Andrade, R. (2008). *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Van Bommel, H. W. M. (2011). A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 895-904.
- Yin, R. K. (1994). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN A COMPANY OF URBAN COLLECTIVE TRANSPORT IN THE CITY OF SANTA MARIA-RS

### ABSTRACT

It is remarkable corporate commitment postures socially correct, environmentally sustainable and economically viable management practices. It is in this sense that environmental responsibility becomes an important variable in the competitive strategy of firms to seek to achieve and demonstrate to society sound environmental performance by controlling the impacts on the environment. Public policies for transport, private companies that hold the granting of urban transport services need to adopt measures that go beyond mere legal compliance required by regulatory and inspection bodies, adopting practices of social and environmental responsibility to minimize the negative impacts and improve quality of transport services rendered. In this sense becomes relevant the study of environmental responsibility practices of shipping company in the study. The increasing importance of environmental issues must be adequate legislation, social demands and aligned with the organization's strategy. In this sense, this research studies the environmental management adopted in a urban public transport company of the city of Santa Maria, RS, specifically intends to investigate management practices in relation to environmental and social issues and their alignment with the business strategy. This is an exploratory research using the case study because it is deep and thorough study of a single object in search of a definition of a set of data to assist the process of description or totality phases of the social process Company MEDIANEIRA TRANSPORT LTD., and conclusions are limited only to the context of the company, indicating that sustainability strategies are aligned with the business philosophy of the company, projecting a positive image in front of employees and society.

**Keywords:** Environmental social management; Urban transport; Environmental Responsibility.

## GESTIÓN AMBIENTAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO EN LA CIUDAD DE SANTA MARIA-RS.

### RESUMEN

Es notable posturas compromiso empresarial socialmente correcto, ambientalmente sostenible y las prácticas de gestión económicamente viables. Es en este sentido que la responsabilidad ambiental se convierte en una variable importante en la estrategia competitiva de las empresas para tratar de alcanzar y demostrar a la sociedad sonido desempeño ambiental mediante el control de los impactos sobre el medio ambiente. Por lo tanto, en lo que respecta a las políticas de transporte público, las empresas privadas, que tienen la concesión del servicio de transporte urbano que adoptar medidas que van más allá del mero cumplimiento legal requerido por los organismos reguladores y la inspección, la adopción de prácticas de responsabilidad social y ambiental minimizar los impactos negativos y mejorar la calidad de los servicios de transporte prestados. En este sentido cobra relevancia el estudio de las prácticas de responsabilidad ambiental de la empresa de transporte en el estudio. La creciente importancia de las cuestiones ambientales debe ser una legislación adecuada, las demandas sociales y alineados con la estrategia de la organización. En este sentido, esta investigación estudia la gestión ambiental adoptada en una empresa de transporte de autobús urbano en la ciudad de Santa Maria, RS, en concreto que desee comprobar las prácticas de gestión en relación con las cuestiones ambientales y sociales, así como su alineación con la estrategia empresarial. Por lo tanto, se trata de una investigación exploratoria, que utiliza el estudio de casos, ya que es un conocimiento profundo y exhaustivo de un solo objeto. Por lo tanto, el desarrollo de este estudio trata de definir un conjunto de datos para ayudar al proceso de describir o todas las fases del proceso de la empresa MEDIANEIRA TRANSPORTE LTD. Las conclusiones están limitadas al contexto de la empresa, lo que indica que las estrategias de sostenibilidad, están alineados con la filosofía empresarial de la compañía, proyectando una imagen positiva frente a los empleados y la sociedad.

**Palabras clave:** Gestión del medio ambiente; El transporte urbano; La responsabilidad ambiental.