



A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL NA IMAGEM ORGANIZACIONAL PERANTE OS *STAKEHOLDERS*: UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DE MINAS GERAIS

**Christiane de Miranda e Silva Correia
Juliano Francoe Silva Amaral**

Resumo

Uma característica da sociedade contemporânea é a crescente inquietação com a qualidade do ambiente natural. Grupos de pressão, cientistas, consumidores, políticos e empresas estão mais conscientes do meio ambiente e cada vez mais influentes. Na década de 1990, temas e conceitos importantes foram estudados: a teoria dos stakeholders, a ética nos negócios, a gestão ambiental, a cidadania empresarial, o desenvolvimento sustentável e a governança corporativa. Para Freeman apud Kreitlon (2003), os stakeholders podem ser definidos como qualquer grupo ou indivíduo capaz de afetar ou ser afetado pela organização. Em sentido estrito, são aqueles grupos vitais para o negócio da empresa. Segundo Moreira (2001), a organização que tem gestão ambiental é aquela que possui um departamento de meio ambiente responsável por atender às exigências dos órgãos ambientais e indicar equipamentos e dispositivos de controle ambiental apropriados à realidade do negócio e aos impactos ambientais. Por outro lado, o sistema de gestão ambiental adquire uma visão estratégica do meio ambiente. A organização deixa de agir apenas em função dos riscos e passa a perceber também as oportunidades de acordo com orientações de inserção da variável ambiental na gestão do negócio. Este artigo tem como objetivo descrever a influência da implantação do sistema de gestão ambiental na imagem de uma indústria têxtil de Minas Gerais frente aos stakeholders. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica sobre sistema de gestão ambiental, a análise de documentos da Empresa Alfa e entrevistas não estruturadas com os responsáveis pela implantação da ISO 14001 e pela área de relação com investidores.

Palavras-chave: Sistema de gestão ambiental; Stakeholders; Responsabilidade social.

Introdução

Uma característica da sociedade contemporânea é a crescente inquietação com a qualidade do ambiente natural. Grupos de pressão, cientistas, consumidores, políticos e empresas estão mais conscientes do meio ambiente e cada vez mais influentes. Avaliações por grupos formais, foros globais sobre questões ambientais e a mídia representam um desafio significativo a formas tradicionais de pensar as atividades sociais e industriais. Ante as crescentes evidências científicas de detecção e medição de contaminantes ambientais, aumentou a pressão pública para que o governo e as empresas enfrentem os problemas ecológicos. Com isso, as organizações têm buscado diferenciar seus produtos através de um comportamento ambiental responsável.

Donaire (1999) enumera os motivos que encorajam as empresas à proteção ambiental: sentido de responsabilidade ecológica, requisitos legais, salvaguarda da empresa, imagem, proteção do pessoal, pressão do mercado, qualidade de vida e lucro. A globalização, a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental através da série ISO 14000, a conscientização dos consumidores e a disseminação da educação ambiental permitem antecipar a intensificação da exigência da preservação do meio

ambiente e da qualidade de vida.

Este artigo tem como objetivo descrever a influência da implantação do sistema de gestão ambiental na imagem de uma indústria têxtil de Minas Gerais frente aos *stakeholders*. Adota-se o nome fictício de empresa Alfa. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica sobre sistema de gestão ambiental, a análise de documentos da empresa Alfa e entrevistas não estruturadas com os responsáveis pela implantação da ISO 14001 e pela área de relação com investidores.

Os *stakeholders* e a organização

Na década de 1980, as relações entre as organizações e a sociedade se modificaram. As necessidades de eficiência, ganhos de escala em nível global e modelos complexos de logística provocaram fusões, aquisições e alianças estratégicas entre empresas. O foco das atenções passou a ser o desempenho social empresarial, a ética nos negócios e o gerenciamento dos *stakeholders*. A mais importante contribuição dessa década sobre responsabilidade social é a de Freeman apud Kreitlon (2003), precursor da teoria dos *stakeholders*. Para ele, os *stakeholders* podem ser definidos como qualquer grupo ou indivíduo capaz de afetar ou ser afe-

tado pela organização; num sentido estrito, podem ser entendidos como aqueles grupos vitais para o negócio da empresa.

Da década de 1990 até os dias atuais, poucas contribuições inovadoras foram apresentadas. Temas e conceitos correlacionados foram estudados: a teoria dos *stakeholders*, a ética nos negócios, a gestão ambiental, a cidadania empresarial, o desenvolvimento sustentável e a governança corporativa.

Diante de tantas mudanças ocorridas nas empresas nos últimos anos, uma tendência é a administração para os *stakeholders*. Os modelos de gestão empresarial deixam de focar a gestão dos recursos internos e passam a se preocupar com todos os *stakeholders*, requerendo uma administração participativa e dinâmica.

Os estudos sobre *stakeholders* adotam vários enfoques. As diferenças variam quanto ao grau de importância dos *stakeholders* para as organizações. O papel e a importância dos *stakeholders* são baseados nos princípios morais e éticos dos negócios.

Os *stakeholders* devem julgar e perceber o valor da companhia, e ainda interferir e influenciar decisões que afetam a sobrevivência, direta ou indiretamente. O êxito dessa administração dependerá da ação estratégica, da capacitação gerencial e das práticas de gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento mostra mais uma vez a sua importância. Segundo Figueiredo (2003), a administração é para os *stakeholders* assim como a gestão do conhecimento. Os *stakeholders* são as pessoas interessadas e responsáveis pelo sucesso da empresa. Incluem funcionários, acionistas, clientes, sociedade, fornecedores, parceiros de negócio, consumidores finais, etc. A gestão do conhecimento depende das parcerias e contratações externas para obtenção do conhecimento necessário ao sucesso de uma estratégia, que requer uma gestão mais focada nos *stakeholders*.

Para Clarkson apud Campos (2002), os *stakeholders* estão relacionados com o risco envolvido. São voluntários quando incorrem em algum risco por terem investido alguma forma de capital ou valor na firma. São involuntários quando o risco resulta da ação das firmas.

A responsabilidade social exigirá das empresas uma gestão voltada para os *stakeholders*. Cada vez mais, voluntariamente ou por pressão de clientes ou consumidores, as empresas se vêem diante dos desafios da responsabilidade social. Transformar a empresa em uma organização socialmente responsável implicará reconstruir sua atuação e rever sua relação com a sociedade, meio ambiente, funcionários, comunidade, cultura e muito mais. Há várias maneiras de materializar e expressar a

responsabilidade social. Contudo, produzir e aplicar conhecimentos é a grande tarefa. É necessário desenvolver empatia com os *stakeholders*, procurando superar as expectativas dos acionistas, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, sociedade e entidades de proteção e vigilância do meio ambiente.

Para a Comissão Européia (2001), responsabilidade social é o conceito segundo o qual as empresas integram, de forma voluntária, preocupações sociais e ambientais às suas atividades e relações com os *stakeholders*.

Segundo Kreitlon (2003), a responsabilidade social pode ser conceituada como o processo através do qual uma empresa promove, por meio do diálogo e da participação, a inclusão de diversos grupos de interesses legítimos que se encontram sob sua esfera de influência, tendo por objetivo a formulação de estratégias e políticas organizacionais coerentes com esses interesses.

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000), as relações e práticas corporativas com os diversos públicos devem englobar os seguintes aspectos: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores ou clientes, comunidade, governo e sociedade. Valores e transparência são indicados como

dever da ação empresarial no sentido de trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. Público interno porque a empresa socialmente responsável deve investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho, no estreitamento de suas relações com os trabalhadores e no respeito às culturas locais. Meio ambiente visa a minimizar os danos causados pelas empresas pela melhoria das condições ambientais e o compromisso de levar a outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos nas tentativas bem-sucedidas. Fornecedores dizem respeito ao cumprimento dos contratos e ao aprimoramento das relações de parceria. É importante que a empresa transmita seu código de conduta a todos os seus fornecedores e estimule o seu cumprimento. Deve ainda buscar ampliar sua cadeia de fornecedores, incentivando a livre concorrência. Consumidores ou clientes tratam do conhecimento e minimização dos riscos dos produtos e serviços à saúde das pessoas, além de publicidade que não gere falsas expectativas e de informações detalhadas nas embalagens. Deve haver ainda um bom serviço de atendimento ao cliente antes, durante e após o consumo. A comunidade em

que se insere a empresa deve ter seus costumes e culturas respeitados, além de receber incentivos das empresas em educação e na área social. Para isso, a empresa deve engajar-se em projetos locais, projetos próprios, e valorizar o trabalho voluntário de seus empregados. Governo e sociedade porque a empresa deve buscar uma melhoria contínua das condições sociais e políticas do país, através não apenas do cumprimento das leis, mas de uma atuação política coerente com seus princípios éticos, o que pressupõe relações transparentes.

Evolução da gestão ambiental

Iniciou-se na Europa, na década de 1970, a discussão sobre alternativas para reduzir os efeitos das atividades industriais sobre o meio ambiente. O assunto ganhou destaque na pauta de governos de muitos países. A primeira discussão das questões ambientais em nível mundial ocorreu na Conferência de Estocolmo, em 1972.

Nos anos 1980, os conceitos de proteção ao meio ambiente começaram a se expandir. Alguns acidentes contribuíram para mudanças nas políticas oficiais de meio ambiente e no comportamento de parte da sociedade. Nessa década surgiram, em alguns países, os partidos verdes, de-

fensores dos seres vivos e do meio em que vivem. O meio ambiente deixou de ser um tema isolado para se incorporar em vários setores, principalmente na indústria química (indústrias petroquímicas, indústrias de celulose e papel, indústrias de alimentos). As questões de meio ambiente, segurança e saúde passavam a ser tratadas em nível de assessoria especializada no interior das empresas.

A questão ambiental vem, ao longo dos anos, ganhando importância. A consciência ecológica da comunidade e a escassez de recursos cada vez mais evidente levam ao aprofundamento da questão.

Dessa nova postura surgiu o conceito de sistema de gerenciamento ambiental, formalizado pela *British Standard Institution* na norma BS 7750 – *Specification for Environmental Management Systems*. O sistema proposto para o gerenciamento ambiental está baseado em conceitos de gestão já definidos na norma BS 5750, que deu origem à série de normas ISO 9000. Os conceitos de gestão da qualidade podem ser ampliados, a fim de englobar as questões ambientais. As normas da série ISO 14000 para sistemas de gestão ambiental são baseadas na BS 7750 e utilizadas em nível mundial para a certificação do sistema de gerenciamento ambiental de organizações. Essas normas não estabelecem nenhum requisito de desempenho ambiental além da conformação

midade às legislações ambientais aplicáveis e o compromisso com a melhoria contínua, mas contribuem para o estabelecimento de um sistema de gerenciamento ambiental.

A década de 1990 caracterizou-se pela globalização dos conceitos. Nos primeiros anos, houve maior divulgação das normas que apresentam requisitos para sistema de gerenciamento da qualidade (normas da série ISO 9000). O setor industrial começou a considerar o enfoque global no que tange à proteção ambiental. A indústria é considerada como responsável pelos efeitos ambientais de seus processos e produtos (desde a obtenção da matéria-prima até a disposição final dos produtos como resíduos). A Tabela 1 apresenta a evolução das organizações na adoção do foco na gestão ambiental.

Sistema de gestão ambiental

Segundo Moreira (2001), a organização que tem gestão ambiental é aquela que possui um departamento de meio ambiente responsável por atender às exigências dos órgãos ambientais e indicar equipamentos e dispositivos de controle ambiental apropriados à realidade do negócio e aos impactos ambientais. Por outro lado, o sistema de gestão ambiental adquire uma visão estratégica do

meio ambiente: a organização deixa de agir apenas em função dos riscos e passa a perceber também as oportunidades de acordo com orientações de inserção da variável ambiental na gestão do negócio.

Delgado (2000) afirma que os questionamentos sobre a interface entre as atividades produtivas e o meio ambiente e o investimento para atender à legislação ambiental e garantir a certificação ambiental, não perdendo a competitividade, encontram respostas na gestão ambiental, conjunto de rotinas e procedimentos que permitem à unidade produtiva administrar adequadamente as relações entre os processos e o meio ambiente, conciliando as expectativas das partes interessadas. Segundo Delgado (2000), o sistema de gestão ambiental é uma ferramenta administrativa que focaliza o uso racional de matérias-primas, insumos, energia, água, ar, processos produtivos menos agressivos ao meio ambiente, redução de lixo, despejos e degradação.

Nos últimos anos, ante a crescente preocupação da sociedade com o meio ambiente, outros requisitos de “clientes” da organização vêm sendo incorporados ao negócio principal. As empresas cujos processos produtivos possuem impacto ambiental mais significativo e que sofreram ações mais contundentes dos órgãos de controle ambiental aceleraram os processos de adequação do sistema de

Tabela 1 EVOLUÇÃO DO FOCO DA GESTÃO AMBIENTAL

1ª Fase – antes dos anos 70 – “Alienação”

Características e fatos:

- Industrialização acelerada. Aceitação da idéia de que os prejuízos ambientais devem ser assumidos pela sociedade, em favor do desenvolvimento econômico;
- Preocupação com acidentes de trabalho;
- Legislação ambiental incipiente no Brasil;
- Na década de 60, publicação do romance *Silent spring* (Primavera silenciosa), da bióloga americana Rachel Carson, que contribuiu decisivamente para a proibição do uso do DDT.

2ª Fase – décadas de 70 e 80 – gestão ambiental passiva

Marco principal:

Conferência de Estocolmo, promovida pela ONU em 1972.

Características e fatos:

- Crise do petróleo e aceleração dos programas nucleares na Europa;
- Grandes acidentes ambientais em todo o mundo;
- Ações corretivas;
- Surgimento das organizações não governamentais (ONGs). Em 1971, nasce o Greenpeace, com uma das atuações mais radicais em favor do meio ambiente;
- Controle da poluição no final da linha (ponto de descarga);
- Em 1974, pela primeira vez, cientistas americanos chamam a atenção do mundo para os perigos da destruição da camada de ozônio pelo uso dos CFCs (clorofluorcarbono);
- Desenvolvimento da legislação ambiental, com ênfase no parâmetro de qualidade da água e do ar, bem como padrões de lançamento de efluentes e emissões atmosféricas;
- Instituição da política nacional do meio ambiente, em 1981, e criação de diversos órgãos de atuação ambiental;
- Legislação brasileira sobre zoneamento ambiental, licenciamento de atividades poluidoras e avaliação do impacto ambiental (Resolução Conama 1/86), dentre outras;
- Preocupação das empresas em atender às exigências dos órgãos ambientais;
- Inclusão do planejamento ambiental nas empresas, investimentos em sistemas de controle;
- Pouca ou nenhuma visão das oportunidades de ganhos decorrentes de uma gestão ambiental eficaz;
- Mobilização das comunidades;
- Convenção de Viena, de 1985, e Protocolo de Montreal, em 1987, sobre o uso de substâncias nocivas à camada de ozônio;
- Aprovação e divulgação pela ONU, em 1987, do relatório *Nosso futuro comum*, no qual foi defendido o conceito de desenvolvimento sustentável.

3ª Fase – a partir dos anos 90 – gestão ambiental proativa

Marco principal:

Conferência Rio-92, que consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável e aprovou a Agenda 21.

Características e fatos:

- Promulgada, em 1991, pela Câmara Internacional do Comércio (ICC), a “Carta de Roterdã”, conhecida também por “Princípios do desenvolvimento sustentável”;
- Gestão proativa (ações preventivas para evitar a poluição no ponto de geração);
- Intensificação da mobilização das comunidades de forma organizada e reivindicativa;
- Adesão das empresas a princípios estabelecidos por determinados grupos, com base no conceito de desenvolvimento sustentável. Exemplos: *Responsible care* (Atuação responsável), da Associação de Indústrias Químicas e “Princípios do desenvolvimento sustentável”, da ICC;
- Emissão da Norma ISO 14000, abrangendo diversos temas relacionados ao meio ambiente, dentre eles o conceito de ciclo de vida do produto (análise ambiental de todas as etapas de produção, incluindo fornecedores e consumidores, conhecida também pela expressão “do berço ao túmulo”);
- Integração das questões ambientais à estratégia do negócio, gestão ambiental vista como um diferencial competitivo e um fator de melhoria organizacional;
- Introdução da visão sistêmica das questões ambientais;
- Em 1997, elaboração da “Carta da Terra”, uma referência ética para todos os povos;
- Negociações internacionais sobre redução das emissões de CO₂ (Protocolo de Kyoto);
- Surgimento da legislação brasileira sobre “crimes ambientais” (1998);
- Exploração do *ecomarketing*: as empresas com atuação responsável frente às questões ambientais se preocupam em demonstrar sua postura à comunidade e ao mercado de maneira geral; valorização da empresa cidadã; valorização, pelo mercado globalizado, da gestão ambiental eficaz.

Fonte: MOREIRA, M. S. *Estratégia e implantação de sistema de gestão ambiental modelo ISO 14000*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001. p. 35-36.

gerenciamento ambiental existente de acordo com a legislação vigente. Paralelamente, e ainda em processo de divulgação no Brasil, as normas da série ISO 14000 atentam para a necessidade de um sistema de gerenciamento ambiental com aprimoramento contínuo e do estabelecimento de metas e objetivos pela organização,

levando-a ao aperfeiçoamento de suas relações com o meio ambiente.

A ISO (*International organization for standardization*), estabelecida em 1947, com sede em Genebra, é uma organização não governamental com a missão de promover o desenvolvimento mundial da normatização e atividades relacionadas,

de forma a facilitar a troca internacional de bens e serviços e desenvolver cooperação nas áreas intelectual, científica, tecnológica e econômica. Segundo Moreira (2001), a norma ISO 14001 tem por objetivo prover as organizações de elementos de um sistema de gestão ambiental eficaz e integrado aos objetivos organizacionais e princípios de orientação que significam o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável a longo prazo. A implantação do sistema de gestão ambiental permite a certificação da empresa na ISO 14001.

Segundo Delgado (2000), o sistema de gestão ambiental deve permitir à organização:

- Estabelecer uma política ambiental apropriada ao negócio.
- Identificar os aspectos ambientais criados pelas atividades, produtos e serviços existentes ou planejados, visando a impactos ambientais significativos.
- Identificar as exigências legais e regulamentares pertinentes.
- Identificar prioridades e definir objetivos e metas ambientais apropriados.
- Estabelecer uma estrutura para implantação da política e concretização de objetivos e metas.
- Facilitar o planejamento, controle, monitoramento, ação corretiva e atividades de auditoria e revisão, de forma a garantir que a política seja obe-

decida e mantida relevante.

- Ser capaz de adaptar-se a mudanças de circunstâncias.

A empresa Alfa e o sistema de gestão ambiental

A organização em estudo é uma das maiores indústrias têxteis do Brasil. Localizada no Estado de Minas Gerais, possui cinco unidades fabris e aproximadamente 3000 funcionários diretos.

O sistema de gestão ambiental foi implantado em 2004 e a certificação na ISO 14001 ocorreu em 2005. As motivações da empresa Alfa foram: melhorar a imagem perante a comunidade, conquistar novos clientes internacionais e nacionais que já possuem a certificação, obter mais uma vantagem competitiva, gerenciar o atendimento à legislação ambiental e reduzir a geração de resíduos, dando-lhes a destinação correta.

A organização tem uma postura ambiental há alguns anos. Uma área de meio ambiente cuidava do atendimento à legislação ambiental e de coleta seletiva. Em 1988 foram instaladas ETEs (estações de tratamento de efluentes) para transformar resíduos provenientes do processo produtivo e devolver água limpa ao meio ambiente.

No período de implantação do sistema de gestão ambiental, a organização utilizou diversos meios de comunicação interna e externa para informar os *stakeholders* sobre o andamento do projeto. Aos colaboradores, clientes, acionistas e fornecedores foram entregues cartilhas e informativos. Treinamentos e campanhas educativas foram promovidos. Nas comunidades foram realizadas passeatas em prol do meio ambiente e visitas às escolas locais. A área de relação com investidores manteve informado o mercado financeiro através de notas de jornais e comunicados à Bovespa.

Mudanças percebidas após a implantação: adoção de critérios para seleção de fornecedores e parceiros com preferência para aqueles que incorporassem medidas de proteção ao meio ambiente, identificação de metodologias adequadas para disposição e reciclagem de resíduos, implementação de técnicas de produção mais limpa e mudança no gerenciamento de resíduos, que se transformou numa unidade de negócios da empresa.

Conclusão

No mundo globalizado e capitalista, a empresa interage com o seu ambiente, agindo e reagindo às situações, influenciando e sendo influenciada, adaptando-se continua-

mente e provocando adaptações.

A sociedade exige cada vez mais uma redefinição do papel social da empresa e, para isso, o desenvolvimento de um modelo de gestão focado na responsabilidade social pode evitar o retorno do controle estatal e reformas no sistema. Dependendo do contexto social onde os negócios de uma empresa se desenvolvem, o comportamento ético pode ter um escopo mais amplo do que o simples cumprimento de responsabilidades legais.

As empresas devem buscar na gestão ambiental um fator potencial de aumento do seu valor agregado: geração de oportunidades, promoção da imagem e reputação, elevação da satisfação de funcionários, entre outros.

O modelo apresentado neste artigo procura estimular a definição de uma estratégia direcionada a um sistema de gestão socialmente responsável, buscando oferecer uma visão estratégica que minimize as barreiras à implantação de uma gestão ambiental aliada aos objetivos organizacionais e aos sistemas de gestão ambiental e da qualidade já definidos, o que possibilitará maior aderência aos valores do desenvolvimento sustentável.

Referências

- ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J. R.; MARTINS, H. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais do 24º Enanpad*, Florianópolis, 2000.
- CAMPOS, L. M. S.; ALBERTON, A.; VIEIRA, R. *Implementação de sistemas de gestão ambiental (SGA) para pequenas empresas: uma réplica dos modelos tradicionais?* Mensagem recebida por chrissilva_br@yahoo.com.br em 14 dez. 2004.
- CAMPOS, Taiane Las Casas. *Administração de stakeholders: uma questão ética ou estratégica?* In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. *Anais do 55º Enanpad*, Salvador, 2002.
- DELGADO, José Angel Silva. *Sistemas de gestão ambiental*. Notas de aula para o curso técnico em meio ambiente do Cefet/MG, Cefet, 2000.
- DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- FIGUEIREDO, Saulo. *Administração agora é para os stakeholders*. Disponível em <http://www.webinsider.com.br>, acesso em 29 nov. 2004.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Indicadores Ethos de responsabilidade social*, p. 24. Jun. 2000. Disponível: em < <http://www.ethos.org.br.htm>>, acesso em 27 nov. 2004.
- KREITLON, M. P. *A responsabilidade social empresarial como resposta estratégica a processos institucionais: um estudo na indústria brasileira de petróleo*. 2003. NPGA – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Bahia, 2003.
- MARTINS, U. U. M. *Stakeholders e as organizações*. Disponível em <<http://www.seminariogestao.ufsc.br>>, acesso em 2 dez. 2004.
- MEDEIROS, L. C. M. *Meio ambiente e a empresa: o mapeamento dos stakeholders relevantes na gestão ambiental das indústrias fluminenses no início do século XXI*. Mensagem recebida por chrissilva_br@yahoo.com.br em 14 dez. 2004.
- MOREIRA, M. S. *Estratégia e implantação de sistema de gestão ambiental modelo ISO 14000*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001. 286p.