

Área Temática:

**Programas de Gestão Ambiental e as mudanças na rotina de Avaliação de Desempenho:
Um Estudo em uma Companhia cervejeira fluminense**

AUTORES

MARCIO SILVA BORGES

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
msborges@hotmail.com

ROMULA ARRUDA

Unesa
msborges@hotmail.com

Resumo

O artigo apresenta a pesquisa bibliográfica e de campo realizada junto a uma companhia cervejeira fluminense. Este trabalho surgiu de um programa de avaliação de desempenho que objetiva identificar as mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas, que ocorrem nas empresas do grupo após a implantação de um sistema ligado à Gestão Ambiental. Trata-se, então, de um estudo exploratório de natureza quantitativa, de tipo *survey* – descritivo, através de pesquisa de campo, utilizando um instrumento de pesquisa elaborado pelos pesquisadores e validado por especialistas. Utilizou-se uma amostra de 65 respondentes responsáveis pela área de Recursos Humanos ou Qualidade das unidades analisadas. Os dados foram tratados por técnicas estatísticas (teste Qui-quadrado) e os resultados apontaram que há uma relação entre a implantação do programa e as mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho. O artigo teve origem na constatação, por meio da observação empírica dos pesquisadores, das dificuldades que as empresas enfrentam com a implantação de sistemas vinculados à gestão ambiental que visam ao desenvolvimento sustentável. Diante das conclusões obtidas na pesquisa é pertinente afirmar que, ao implantar novos programas, as organizações passam a adotar novas práticas de Gestão de Pessoas, principalmente em Avaliação de Desempenho, podendo, então, ser subentendido que novos programas podem ser incentivadores de tais mudanças.

Palavras-chave: Gestão Ambiental, Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas

Summary

This article presents the bibliographic search and conducted along the a brewing company fluminense. This work came from a program of performance evaluation which aims to identify changes in people management practices, which occur in companies of the group after deployment for a system connected to environmental management. So, an exploratory study of quantitative descriptive type survey – through field research using a search instrument prepared by researchers and validated by experts. You used a sample from respondents 65 responsible human resources area or quality of analyzed units. The data were processed by statistical techniques (Thurs-square) and the results pointed out that there is a relationship between the deployment of the program and changing practice performance assessment. The article originated in finding, through empirical observation of researchers, of the difficulties that businesses face with deploying linked to environmental management systems aimed at sustainable development. In view of the conclusions reached in the contend that research is relevant, when deploying new programs, organizations are adopting new management practices of People, mainly in performance evaluation, which may then be implied that new programs can be promoters of such changes.

Keywords: Environmental management, performance evaluation, personnel management

1. Introdução

O artigo teve origem na constatação, por meio da observação empírica dos pesquisadores, das dificuldades que as empresas enfrentam com a implantação de sistemas vinculados à gestão ambiental que visam ao desenvolvimento sustentável.

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

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

A partir dessas observações verificou-se a necessidade de avaliar as mudanças que ocorrem nas práticas de Gestão de Pessoas, principalmente em Avaliação de Desempenho, com a implantação de um novo programa ambiental.

Optou-se por extrair os resultados relacionados às Práticas de Avaliação de Desempenho de uma pesquisa, realizada pelos autores, em quatro filiais inauguradas mais recentemente de uma companhia cervejeira brasileira com atuação nacional, na qual foram levantadas as mudanças que ocorreram nas práticas de Gestão de Pessoas após a implantação do sistema de gestão ambiental presente há 17 anos no grupo.

Tal pesquisa foi realizada no setor cervejeiro por tratar-se de um setor que está diretamente ligado às exigências das leis ambientais por extraírem recursos naturais em abundância. Também por ser feito transporte de resíduos, através das rodovias e portos brasileiros, substâncias que apresentam riscos ao meio ambiente e à saúde das pessoas e por necessitarem, para isso, da competência de profissionais especialistas.

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

O ambiente corporativo participa em um cenário de constantes mudanças, que são advindas das exigências de transformação das organizações em organismos capazes de gerar resultados que atendam a todos os públicos e que possam promover bem-estar social. Para atender a essas exigências, as empresas estão investindo no entendimento, na formulação e na incorporação de princípios e valores de sustentabilidade e responsabilidade corporativa em suas práticas de negócios. Desta forma há necessidade de se investir na criação de possibilidades de contribuição da área de Recursos Humanos. (ESTEVES, 2002)

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

Partindo dessas citações, a problematização desta pesquisa é apresentada da seguinte forma: Como as empresas passaram a avaliar o desempenho dos seus funcionários após a implantação de um programa ligado à Gestão Ambiental?

Para atingir o objetivo geral, definiu-se o seguinte objetivo específico:

- Descrever as mudanças havidas nas práticas de avaliação de desempenho em função da implantação do SGA.

2. Referencial Teórico

O rápido crescimento industrial dos dois últimos séculos tem melhorado o padrão de vida do ser humano, entretanto esse crescimento, freqüentemente, tem determinado elevados custos ambientais, fazendo com que as empresas passassem a refletir e a tomar ações efetivas com relação à responsabilidade ambiental. (BONNIE & HUANG, 2001)

A partir dessa conscientização, torna-se crescente a valorização das questões ambientais no segmento empresarial, atendendo às novas exigências legais de mercado e da sociedade em geral. O enfoque econômico, antes preponderante no planejamento, vem sendo substituído por um conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável, no qual as metas de crescimento estão associadas aos esforços de redução dos efeitos nocivos ao meio ambiente. (STROBEL *et al.*, 2004)

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

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

Ao implantar um Programa de Gestão Ambiental, as organizações passam por várias alterações nas prioridades estratégicas e nas atitudes e comportamento dos funcionários e essas mudanças podem ser justificadas pela conscientização ambiental dos dirigentes, que passam a incorporar a nova consciência à Cultura Organizacional e a cobrar de seus funcionários uma nova postura e um desempenho atrelado aos novos objetivos organizacionais. (ROBLES JR & BONELLI, 2006)

2.1. Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho

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

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

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

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

Há que se considerar que as empresas passam por transformações e segundo Sammartino (2002) as mudanças que apresentaram o maior impacto para a área de Recursos Humanos foram: a intensificação do movimento de globalização e de busca de competitividade, a emergência de modelos inovadores de arquiteturas organizacionais, a evolução da tecnologia da informação — marcada pela disseminação dos sistemas integrados de gestão e, principalmente, pelo rápido avanço da internet —, o crescimento de movimentos questionando o papel social das organizações, a promulgação de legislação protegendo os direitos dos consumidores, a intolerância crescente da sociedade com relação à poluição e à degradação ambiental promovidas pelas organizações, o movimento de concentração dos mercados em blocos econômicos e a intensificação dos processos de fusões e de grandes aquisições.

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

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

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

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

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

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

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

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

Segundo Dessler (2003) “a avaliação de desempenho dos funcionários pode ser definida como a avaliação de desempenho atual ou passado de um funcionário com relação aos seus padrões de desempenho”, devendo ser utilizada na busca de informações para

decisões sobre promoções e aumento de salário, de forma a desenvolver um plano de correção das deficiências reveladas na avaliação e elaborar um planejamento de carreira reforçando os pontos positivos do desempenho dos funcionários.

Para tanto, faz-se necessário definir, claramente, a cultura organizacional, que pode ter sua essência capturada por meio da verificação do grau de incentivo aos funcionários quanto à inovação e à assunção de risco, assim como o grau de expectativa de precisão, análise e atenção aos detalhes por parte dos funcionários e o grau de concentração da administração em resultados ou em técnicas e processos utilizados para alcançar os resultados. (ROBBINS, 2005)

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

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

Pode-se verificar que o Brasil é um país com alto grau de coletividade e caracterizado, segundo os autores, por maior dependência moral dos empregados em relação à empresa, maior preocupação dos dirigentes com a regularidade e a conformidade e pouco estímulo a iniciativas inovadoras e valorização de processos decisórios grupais. Porém o coletivismo leva o empregado a considerar como seu o objetivo do grupo. (WOOD *et al.*, 2002)

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

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

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

Considerando tal influência e tendo em vista que a cultura organizacional é fundamental nos processos de mudanças da empresa, as organizações precisam se preocupar, também, com a atuação gerencial como um todo, como afirma Carvalho e Serafim (2004), para garantir o sucesso dos novos programas, inclusive de melhoria da qualidade, com o papel de analisar o desempenho individual e coletivo em função dos resultados esperados, controlar a execução dos processos, promover programas de treinamento e reciclagem considerando os desafios impostos pelo programa e comunicar as novas políticas adotadas pela empresa.

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

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

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

2.2. A Importância de um Sistema de Gestão Ambiental

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Metodologia

A pesquisa utilizada pode ser classificada como de tipo *survey* – descritiva, através de pesquisa de campo. Do universo de doze fábricas no Brasil, a amostra foi composta pelas quatro mais recentemente inauguradas e todas passaram pelo processo de implantação de SGA próprio implantado há 17 anos pelos seus gestores. A certificação ambiental também segue um programa próprio, embora no passado as primeiras unidades foram certificadas pela ISSO 14000.

Os dados coletados foram analisados com a ajuda do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) que viabiliza a realização de várias análises e testes estatísticos. A escolha do *software* deve-se à fácil assimilação, excelente apresentação e ampla difusão na Academia.

Para determinar se as características das empresas (porte, região e certificação ISO 9000) influenciam as variáveis dependentes e independentes, foi utilizado o teste estatístico Qui-Quadrado, que, segundo Siegel e Castellan Jr. (2006) pode ser utilizado como técnica de aderência para verificar se existe uma diferença significativa entre os números de respostas e o número esperado; considerando nível de significância menor que 0,05.

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

Agrupando as variáveis de estratificação pôde-se classificar o perfil das empresas pesquisadas, através do porte, da região na qual está localizada sua sede, da classificação dos produtos transportados e das certificações adquiridas pelas empresas. Após este agrupamento, foram realizadas análises detalhadas, agrupando as variáveis que representam as mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho.

Sendo o objetivo, deste trabalho, descrever as mudanças havidas nas práticas de Avaliação de Desempenho, após a implantação do SGA, definiu-se efetuar um levantamento das respostas apontadas na pesquisa no nível da escala estabelecido como “passou a ter a partir de 2005”, no qual verificam-se as mudanças efetivas com a implantação do Programa, tendo em vista que foi o momento em que a primeira das 4 unidades foi inaugurada.

4. Análise e discussão dos dados

Na elaboração da análise dos resultados foram consideradas todas as dimensões e as variáveis apontadas na pesquisa com maiores índices de mudanças. As filiais foram classificadas de acordo com o número de funcionários, segundo a classificação por porte das empresas de serviços do Sebrae: Pequena empresa: de 10 a 49 pessoas ocupadas; Média empresa: de 50 a 99 pessoas ocupadas; Grande empresa: serviços, acima de 99 pessoas ocupadas.

Conforme mostra a Tabela 1, todas as unidades analisadas foram consideradas de grande porte, o que caracterizou neste item uma maior uniformidade nos dados coletados.

Tabela 1:

Tamanho das Filiais

	Frequência	%	% Acumulado
Pequena	0	0	0
Média	0	0	0
Grande	4	100	100
Total	4	100	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Foram levantados os estados de origem de cada filial. Conforme mostra a Tabela 2, há uma distribuição diferenciada em relação às regiões brasileiras. Com esta variável de estratificação é possível efetuar análises comparativas considerando as diferenças entre as mesmas.

Tabela 2:

Localização Geográfica das Unidades Fabris

Unidade da Federação	Cidade	Fábrica
Goiás	Anápolis	1
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	1
Rio Grande do Norte	Natal	1
São Paulo	Jaguariúna	1

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar as mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho verificou-se que esta dimensão apresentou um alto índice de mudanças, demonstrando que metade das empresas participantes (Unidade de Jaguariúna e Rio de Janeiro) passou a adotar essas práticas em até dois anos após a implantação do SGA. Nas demais unidades o programa de avaliação ainda está em vias de ser alterado e implantado.

Tal resultado pode ser justificado com a proposta da Prática de Avaliação de Desempenho nas empresas, que, segundo Hipólito e Reis (2002), é de elevar os profissionais das empresas a altos níveis de desempenho, dividindo com esses profissionais a responsabilidade pela melhoria de desempenho organizacional.

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

Vale destacar que, enquanto as unidades de SP e RJ apresentaram maiores mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho, as demais unidades apresentaram o menor índice de mudanças justamente nessas práticas. Remetendo-se à inferência de que há uma preocupação maior com relação à formalidade na Avaliação de Desempenho nas empresas de maior número de funcionários e com maior chance de encarreiramento, principalmente pelo

fato de que, conforme a citação de Dessler (2003), a Avaliação de Desempenho está relacionada ao Planejamento de Carreira – ação mais apropriada para as grandes empresas, embora, como explica Hipólito e Reis (2000), as avaliações sejam utilizadas pelas organizações que buscam identificar as necessidades de revisão e de melhoria mesmo que informalmente. Porém, os resultados apresentados referem-se às mudanças nas práticas formais de avaliação de desempenho.

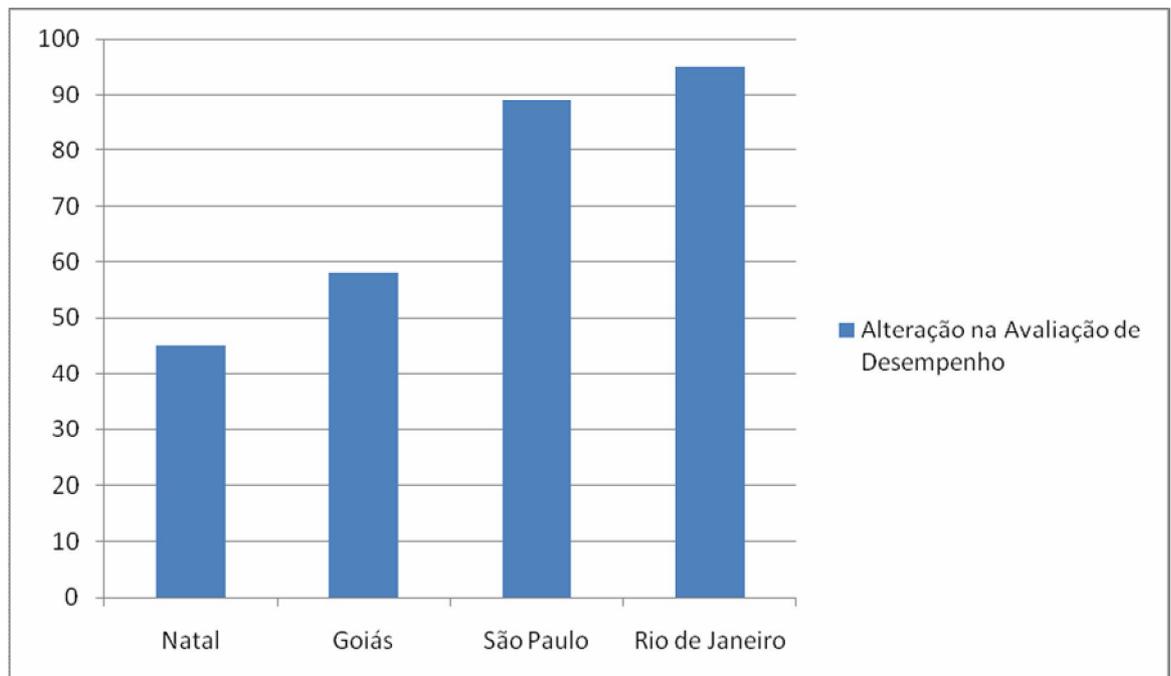


Figura 1. Mudanças nas Práticas de Avaliação de Desempenho

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao analisarem-se as variáveis testadas pelo Qui-quadrado, nota-se que as variáveis que podem ser consideradas, significantes pelo teste (abaixo de 0,05) são: AD8 (Planejamento de Carreira após avaliação de desempenho), AD61 (Definição de metas de desempenho alinhados aos objetivos da empresa) e AD68 (Decisões de promoções e aumentos salariais após a avaliação de desempenho).

Tais variáveis apresentaram algumas diferenças significantes. Essas diferenças sugerem maior grau de confiabilidade nas interpretações e destacam-se então tais análises para o entendimento do resultado da pesquisa.

Desta forma, ao analisarem-se os resultados pelo teste Qui-quadrado, nota-se que dentre as variáveis que apresentaram maior confiabilidade, a variável AD40 – Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho, apresenta maior representabilidade em termos de mudanças após o SGA.

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

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

Observou-se, ainda, que das filiais pesquisadas, a unidade carioca passou a definir as metas de desempenho alinhando-as aos objetivos das empresas após a implantação do Sistema de Gestão Ambiental, o que pode contribuir com a sustentabilidade do programa no grupo como um todo, tendo em vista que essa depende do melhor desempenho dos funcionários envolvidos e segundo Hipólito e Reis (2002) essa melhoria é o objetivo principal da avaliação de desempenho.

Tabela 3:

Resultados das Variáveis da Dimensão Avaliação de Desempenho

Filial / Variáveis	AD61 - Definição de metas de desempenho alinhados aos objetivos da empresa	AD40 – Ações para correção das deficiências dos funcionários após a Avaliação de desempenho	AD39 – Realização de avaliações periódicas do desempenho em relação aos padrões estabelecidos	AD69 – Feedback da avaliação de desempenho aos funcionários	AD8 – Planejamento de Carreira após avaliação de desempenho dos funcionários	AD68 – Decisões de promoções e aumentos salariais após avaliações
Anápolis		X		X		
Rio de Janeiro	X	X	X	X	X	X
Natal		X				
Jaguaríuna		X	X		X	X

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa.

5. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi o de analisar as possíveis relações entre as mudanças que ocorrem nas práticas de Avaliação de Desempenho e a implantação de programas ligados à gestão ambiental.

As características das unidades levantadas pelas variáveis tamanho, estado de origem e número de funcionários permitiram estabelecer relações que atribuem algumas diferenças para as mudanças encontradas.

Em função das observações realizadas pode-se deduzir que o SGA contribui para a promoção de mudanças nas práticas de Avaliação de desempenho, haja vista que em todas as dimensões pesquisadas encontram-se declarações de adoções das práticas após a implantação do programa, apresentando que todas as unidades passaram a adotar as práticas ainda que algumas estejam em processo de implantação do SGA.

Quando as mudanças são relacionadas com o número de funcionários, verifica-se que as empresas com maior número ocorrem os maiores índices de mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho, ao contrário das empresas de menor quantidade de colaboradores, que apresentam menor índice nesta dimensão.

Esses extremos permitem concluir que, embora seja de suma importância controlar o desempenho dos funcionários em empresas que são avaliadas por programas ligados à Gestão

Ambiental, independente do tamanho, as práticas de Avaliação de Desempenho apresentam maior representatividade nas empresas de maior número de funcionários, pelo fato das variáveis estarem relacionadas à definição de metas de desempenho e planejamento de carreira; práticas que tendem a ser mais significativas para as empresas de grande porte, nas quais pode-se vislumbrar maiores perspectivas em termos de cargos, funções e níveis hierárquicos, além de definições mais estratégicas de expectativas à respeito do desempenho dos colaboradores em função dos objetivos organizacionais.

Tais conclusões respondem às indagações dos pesquisadores, por demonstrarem que há uma relação entre as mudanças nas práticas de Avaliação de Desempenho e a adoção de um novo programa ligado à Gestão Ambiental em atendimento às exigências do mercado quanto à qualidade e à sustentabilidade e em função da preocupação dos dirigentes com a competitividade, haja vista que novos programas exigem novas posturas e novos comportamentos e tais exigências estão diretamente ligadas, além de outros, aos recursos humanos da organização, refletindo em mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas objetivando a sustentabilidade explicitada no programa.

6. Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. G. *A gestão estratégica de pessoas*. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 35-50.
- BONNIE F. D., & HUANG, S. C. *Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management*. International Journal of Operations & Production Management, London, v. 21, n. 12, pp. 1539-1552, 2001.
- CARVALHO, A. V., & SERAFIM, O. C. G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson, v. 2, 2004.
- _____, J. L. M., & TOLEDO, J. C. *A contribuição dos programas da qualidade na competitividade: estudo de caso no mercado brasileiro de polipropileno*. Revista Polímeros, v.12, n. 4, pp. 240-247, out. 2002.
- CASADO, T. *O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento*. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 235-246.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ESTEVES, S. A. P. *Recursos humanos, valores e mudança organizacional – a dimensão ecológica da função de recursos*. In: BOOG, G. e M. (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes – estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002, pp. 423-439.
- FALCONER, A. P., & OLIVA, E. C. *Processo atuação responsável: implicações de sua implantação nas relações de trabalho na indústria química*. RAUSP, v. 1, n. 1, pp. 26-33, 2º sem. 1995.
- FIGUEIREDO, A. R. de. *Vantagem competitiva sustentável por meio da gestão estratégica de recursos humanos: um estudo exploratório*. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEA/USP. São Paulo, 1998.
- FISCHER, A. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 11-34.
- _____, R. M. *Mudança e transformação organizacional*. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 147-164.
- HIPÓLITO, J. A. M. & REIS, G. G. *A avaliação como instrumento de gestão*. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, pp. 73-86.
- LACOMBE, B. M. B. *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras*. FGV-EAESP/GVPESQUISA. Relatório de Pesquisa, São Paulo, 2006.
- _____, & HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

- LIMONGI-FRANÇA, A. C., & ARELLANO, E. B. *Os processos de recrutamento e seleção*. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, pp. 63-72.
- MARTINO, M. A. *Gestão da qualidade sob o enfoque da administração de recursos humanos*. In: OLIVEIRA, O. J. (Coord.). *Gestão da qualidade - tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, pp. 137-145.
- OLIVA, E. C. *Mudanças na atuação da área de recursos humanos em empresas privatizadas: um estudo no setor siderúrgico do Sudeste do Brasil*. 164 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 1999.
- PRADA, D. F., & MIGUEL, P. A. C.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Práticas da gestão de pessoas no contexto da qualidade*. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 10, pp. 13-22, 3º trim. 1999.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SAMMARTINO, W. *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*. 206 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 2002.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Recuperado em 20 de agosto, 2007, de <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp>.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- STROBEL, J. S., & CORAL, E.; SELIG, P. M. *Indicadores de sustentabilidade corporativa: uma análise comparativa*. In: ENANPAD, 28., Curitiba, 2004, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- TEIXEIRA, V. C. *Os desafios de recursos humanos diante da globalização dos negócios*. In: BOOG, G. e M. (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes – estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002, pp. 345-363.
- VLEK, C. *Globalização, dilemas dos comuns e qualidade de vida sustentável: do que precisamos, o que podemos fazer, o que podemos conseguir?* Estudos de psicologia, Natal, v. 8, n. 2, pp. 221-234, ago. 2003.
- WOOD Jr, T., & AIDAR M. M.; BRISOLA, A. B.; MOTTA, F. C. P. *Cultura organizacional brasileira*. In: WOOD Jr. T. (Coord.). *Mudança organizacional*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002, pp. 4-58.

