

### O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

*Ludmila Fraga de Castro Morais<sup>(\*)</sup>*

#### RESUMO

As privatizações têm sido um dos principais pontos das políticas econômicas dos últimos anos, mas, ainda hoje, geram profundas controvérsias. É certo que, para a empresa privatizada como um todo, tal processo é altamente positivo, possibilitando-lhe modernizar-se e tornar-se mais competitiva frente à acirrada concorrência que cada vez mais toma conta do cenário mundial; por outro lado, porém, a classe trabalhadora brasileira não vê a privatização com bons olhos. Para a maioria dos assalariados tal expressão é sinônimo de transformações e, principalmente, de desemprego; afinal de contas, uma das primeiras providências tomadas em quase todas as empresas privatizadas tem sido a criação de uma política de cortes de pessoal, visando a desinchar os quadros até então mantidos. Dessa forma, o propósito deste estudo é investigar se o processo de privatização é positivo, não apenas para a empresa e para o governo, mas também para os funcionários da empresa privatizada.

---

<sup>(\*)</sup> Graduanda do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Formada em Processamento de Dados pela Escola Técnica Federal de São Paulo - Unidade de Ensino Descentralizada de Cubatão. E-mail: ludfraga@hotmail.com.

## INTRODUÇÃO

Décadas atrás, durante muitos anos, o que se via era o governo brasileiro tentando impulsionar a indústria nacional, principalmente a de base, ao mesmo tempo em que impunha um completo domínio sobre a mesma, através da criação de diversas empresas estatais, a maioria delas de grandíssimo porte. O tempo passou, a máquina burocrática emperrou, e tais empresas, verdadeiros cabides de empregos e baús de técnicas gerenciais retrógradas, tornaram-se um fardo que o governo viu-se obrigado a carregar, gerando gastos atrás de gastos. Com a criação do Plano Real, quatro anos atrás, no entanto, uma aparente solução para tais problemas foi proposta, e praticamente imposta, ao povo brasileiro - a privatização.

O processo de privatização parecia, realmente, ser a chave tanto para acabar com as dívidas contraídas pelo governo, a fim de pagar os prejuízos causados pelas empresas estatais, quanto para fazer com que estas adquirissem condições de penetrar definitivamente no cenário competitivo mundial. No entanto, quando tal política começou a ser posta em prática e os leilões de privatização tiveram início, o que se viu foi o Brasil transformado em uma verdadeira praça de guerra – de um lado, governo e investidores; de outro, a classe trabalhadora.

A privatização é, sem dúvida nenhuma, solução para muitos problemas econômicos brasileiros; porém, a enorme onda de desemprego que assola o mundo inteiro parece ser profundamente agravada por tal processo. Afinal, como alguns dos mais graves males apresentados pelas empresas estatais são justamente o grande excedente de funcionários e a produtividade baixíssima, é de se esperar que uma das primeiras medidas a serem tomadas após a privatização seja a diminuição do quadro de pessoal, fatalmente promovida por políticas de demissões.

É certo que o processo de privatização tem acabado com o emprego de muita gente; contudo, por outro lado, os funcionários que permanecem na empresa privatizada acabam por encontrar condições de trabalho muito mais adequadas e estimulantes, já que a burocracia e o conservadorismo impostos pela máquina estatal dão lugar à criatividade e inovação. Esta, por sua vez, não está ligada apenas à adoção de tecnolo-

gias modernas em termos de máquinas e equipamentos, mas também à utilização de técnicas inovadoras de administração de recursos humanos, as quais reconhecem nestes o ponto fundamental do sucesso de uma organização. Assim sendo, através dos diferentes conceitos de administração de recursos humanos, retrógrados ou inovadores, este estudo tentará mostrar os impactos que a privatização provoca no capital humano da empresa.

## A Administração de Recursos Humanos

### Funções Essenciais

Segundo Chiavenato (1994), a Administração de Recursos Humanos consiste em planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Ao mesmo tempo, a empresa representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Assim, administrar os recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Seus principais objetivos dividem-se em três, dos quais o primeiro consiste na criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; o segundo consiste na criação, manutenção e desenvolvimento de condições organizacionais de aplicação, aprimoramento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais; e o terceiro consiste em alcançar a eficiência e a eficácia com os recursos humanos disponíveis. No entanto, para que a empresa consiga atingir seus objetivos, é necessário que ela, primeiramente, cumpra de forma adequada suas funções operativas básicas.

#### ▪ Planejamento de cargos

O objetivo da atividade de planejamento de cargos consiste em especificar (ou alterar) o conteúdo das tarefas, os métodos de trabalho e os relacionamentos pessoais, inerentes ao cargo, com vista a satisfazer tanto os requisitos tecnológicos e estruturais da organização quanto os

requisitos sociais e psicológicos do indivíduo. Na verdade, os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar seus objetivos por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização empresarial, para alcançar determinados objetivos individuais.

O planejamento de cargos tem por objeto a configuração estrutural das tarefas a executar e das pessoas que devem executá-las periodicamente. Ao planejar um cargo o administrador define, previamente, quais as características físicas e mentais que a pessoa deverá possuir para ocupá-lo adequadamente. Daí a sua enorme importância. No fundo, o conjunto de cargos de uma empresa determina quais serão as características humanas que o pessoal deverá possuir.

#### ▪ Recrutamento

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Pode ser feito de duas formas: interna e externamente à empresa.

O recrutamento é interno, quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Tem como principais vantagens: economia, rapidez, maior segurança, fonte de motivação e desenvolvimento de um sadio espírito de competição entre o pessoal, afirma Chiavenato (1994).

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento - métodos pelos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequadas. Também segundo Chiavenato (1994), suas vantagens consistem principalmente em: aquisição de “sangue novo” e de experiências novas para a organização, além de renovação e enriquecimento dos recursos humanos da mesma.

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo; ambos se complementam. Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução que tem sido preferida pela maioria das empresas é o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

#### ▪ Seleção

Concluído o recrutamento dos candidatos, a etapa seguinte é a de seleção, que implica uma comparação e uma escolha, feitas através das características requeridas pelo cargo.

A alocação correta das pessoas nos cargos requer uma perfeita adequação entre dois fatores mutáveis: as características dos cargos e as características das pessoas que irão ocupá-los. Poucos são os candidatos a um emprego que realmente “sabem o que querem”. O fato de que estas pessoas conhecem suas pretensões salariais e, às vezes, até suas pretensões profissionais não significa que elas percebem outras tendências pessoais, tais como: tolerância a tarefas rotineiras (ou não rotineiras), necessidade de estimulação social ou *status*, atuação em situações críticas, etc. Tais aspectos também são importantes na previsão do desempenho e devem ser levados em conta pelo indivíduo e pela empresa, no momento de decidir sobre o preenchimento de determinado cargo.

Concluindo, a seleção seria o processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações.

#### ▪ Treinamento

As pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento. Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. O desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar, gradativamente, as potencialidades humanas.

O treinamento é o principal fator de desenvolvimento das pessoas utilizado pelas empresas. Ele visa fornecer ao empregado melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca.

De acordo com Boog (1995), no início do século, o treinamento dos funcionários era baseado nos princípios do *know-how*, que, por sua vez, é a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e tempo definido pelo planejamento. Naquele momento, as tarefas e atividades eram definidas por setores especializados, em planos e programação, de tal maneira que o que se esperava do funcionário era saber fazer aquilo que estava prescrito. Esperava-se que o trabalhador aprendesse a realizar a tarefa em todas as suas variações possíveis, do mesmo modo que um piloto de avião realiza os procedimentos que estão detalhadamente previstos num manual.

Porém, a administração dos anos 90 depende de aprendizagem e atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependia da racionalização das tarefas. Sendo assim, tornou-se necessária a substituição dos controles sobre o processo (controles externos) pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos.

Tal mudança significa que a capacitação profissional passa a ter que cuidar do desenvolvimento da auto-regulagem, que é uma consequência do paulatino desaparecimento do planejamento de tarefas. O parâmetro da capacitação não mais pode ser o perfil, porque os cargos não são mais estáveis em suas tarefas, mas devem reorientar-se para o resultado a partir da auto-regulagem (compromisso, criatividade e competência). A capacitação deixa, então, de ser o investimento no *know-how* para se tornar o investimento no *know-why*. Dessa forma, a administração deixa de privilegiar o controle sobre o processo (marca registrada da Administração Científica) em favor do controle sobre o resultado (evidência do paradigma emergente) e o trabalhador se aproxima de sua condição de ser indeterminado, porque ele não é um mero seguidor de manuais, mas é colocado para escolher caminhos, consciente dos resultados que pretende atingir.

Isso significa que os programas de treinamento nesse paradigma têm de reproduzir o mais fielmente possível o ambiente de trabalho no qual o treinamento operará, porque, além de aprender o *know-how*, ele precisa aprender o maior número possível de razões pelas quais algo pode ou deve ser feito. É por isso que o chamado treinamento *on the job* está se tornando cada vez mais popular e necessário.

#### ▪ Avaliação de desempenho

Em qualquer nível da organização, o desempenho de um indivíduo no trabalho é função de quanto ele consegue otimizar a alocação dos recursos de que dispõe. Assim, em uma perspectiva conceitual, o desempenho é conseguido quando tais recursos são captados, distribuídos e utilizados do modo mais eficiente e eficaz possível.

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados, para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia. Com a qualidade e com a produtividade.

Mas, o que é um nível satisfatório de desempenho? Esta pergunta empírica, em cada organização, será respondida de diferentes maneiras por diferentes pessoas. O nível satisfatório de desempenho de determinado indivíduo, em certa posição, será sempre uma questão relativa, tanto com respeito ao que a organização define como “padrão de desempenho”, quanto em relação aos “níveis de desempenho” dos colegas situados em posições comparáveis. Basicamente, há duas maneiras possíveis de avaliar o desempenho de um trabalhador.

- A primeira consiste em focalizar aqueles traços individuais (de personalidade ou comportamentais) que “sugerem” desempenho. Da mesma forma, presta-se atenção a comportamentos que, se manifestados pelo indivíduo, colocam-no, inevitavelmente, próximo ao nível de desempenho que a empresa julga que ele pode ocupar.
- A segunda consiste em associar certos “critérios de desempenho” à posição ocupada pelo indivíduo, para depois verificar se

ele consegue satisfazê-los. Assim, algumas medidas objetivas, porém limitadas, são fixadas *a priori*, como pontos de referência para apreciação do que acontece na realidade. Trata-se da avaliação por resultados.

O objetivo último da avaliação de desempenho é melhorar os resultados operacionais da empresa; entretanto, desde que este objetivo só pode ser atingido mediante a colaboração dos membros da organização, a avaliação de desempenho tem finalidades imediatas, essencialmente motivacionais.

#### ▪ Remuneração

Um dos principais desafios do gerente é a definição do sistema que deve adotar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular e da equipe em geral. A recompensa, quando bem dosada e aplicada, serve como reforço positivo do comportamento, pois as contribuições que as pessoas fazem representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas. Contudo, o que complica esse sistema de relações de intercâmbios é que cada pessoa percebe as suas próprias contribuições (investimentos) e as compara com as contribuições que as outras pessoas oferecem à organização. Ainda mais: compara também as recompensas (retornos) recebidas pelas outras pessoas. Quando essa comparação lhe parece injusta, a pessoa experimenta um sentimento de insatisfação, sentindo-se subassalariada – o que resulta em tensão e raiva. Em tal situação, o empregado tenta diminuir o desequilíbrio, reduzindo suas contribuições à organização.

O sistema de recompensas mais amplamente utilizado é a remuneração, a qual encontra-se, normalmente, sob a forma de salário. Porém, atualmente, a forma de remuneração que tem-se mostrado mais eficaz é o programa de participação nos lucros ou resultados. Antes de empregar este tipo de remuneração convém saber claramente a diferença, no que concerne a esses programas, entre lucro e resultado. Lucro é o que se verifica realmente em termos do balanço; enquanto resultado, neste caso específico, são metas, objetivos, indicadores de qualidade, índices de produtividade. Tendo claro essa distinção é possível elaborar um programa de participação

nos resultados fundado em metas, objetivos e indicadores, selecionando os que estrategicamente são mais importantes para a empresa, naquele exercício do programa. É imprescindível, entretanto, estabelecer a existência de lucro como condicionante financeiro para a distribuição da quantia aos profissionais caso atinjam as metas. Além disso, as atividades que têm influência sobre os resultados financeiros da empresa devem ser claramente identificadas, já que os empregados precisam saber qual o objetivo a ser atingido.

Adicionalmente à remuneração direta, temos a remuneração indireta, que é constituída pelos benefícios sociais. Estes são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem a seus funcionários, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. O aparecimento dos planos de benefícios e serviços sociais nas empresas brasileiras foi inicialmente orientado para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada pela preocupação de reter mão-de-obra e reduzir a rotatividade de pessoal. Com o tempo, além do aspecto de competitividade no mercado, os benefícios sociais passaram a constituir atividades da empresa voltadas à preservação das condições físicas e mentais de seus empregados.

Os objetivos da remuneração indireta são três: o primeiro é que os benefícios devem funcionar como um instrumento de atração e de retenção de pessoal; o segundo é que os benefícios procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social e demais serviços prestados pelo governo; e o terceiro é que os benefícios procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva, afirma Chiavenato (1994).

Ainda de acordo com Chiavenato (1994), todavia, há uma tendência generalizada que leva as empresas a conceder ao pessoal os benefícios mais freqüentemente oferecidos pelas demais empresas, sem se preocupar com as reais necessidades e expectativas dos interessados.

#### ▪ Motivação

O trabalhador não necessita apenas ser comandado, mas incentivado, motivado e auxiliado por seus superiores, tendo plena certeza de que quanto mais ele se dedicar a seu trabalho, mais

benefícios, reconhecimento e gratidão ele receberá em troca. Dessa forma, os motivadores aliam as necessidades e objetivos da empresa às necessidades e objetivos individuais de seu empregado, já que o prazer e a motivação são essenciais para um bom desempenho.

Contudo, levar as pessoas capazes e talentosas a contribuir com o máximo de seus esforços é um dos maiores desafios enfrentados pela empresa moderna, especialmente quando os empregados acabam de passar por duros processos de reengenharia e seus salários não têm mais a mobilidade de outras épocas. Talvez o primeiro passo seja voltar aos fundamentos básicos do comportamento humano. É indispensável para a estratégia de motivação o conhecimento do perfil do trabalhador e do grupo de trabalho, para que as decisões motivacionais sejam adequadas às particularidades de cada um.

Primeiramente, os gerentes precisam saber que tipo de comportamento querem estimular. Será a redução de custos? Um prazo menor para a execução de projetos? Ou o aumento da satisfação dos clientes? Uma vez que os objetivos sejam conhecidos, os gerentes devem dar aos empregados as informações de que precisam para fazer um bom trabalho. Isso inclui conhecimentos sobre as metas globais e a missão da empresa, sobre o trabalho que precisa ser feito por alguns departamentos, sobre as atividades específicas nas quais determinados empregados devem se concentrar e, ainda, a noção de porque todas estas informações são importantes. Uma informação aberta ajuda os empregados a sentir que participam da tomada de decisões-chave a respeito da empresa e a entender as razões que norteiam as iniciativas empresariais. Além disso, os gerentes devem dar aos empregados um *feedback* regular – isso proporciona, aos empregados uma forma de medir seu próprio desempenho.

Tendo em vista que os empregados incumbidos de um trabalho são especialistas na tarefa que está sendo executada, os gerentes devem pedir a eles que expressem suas idéias e envolvê-los nas decisões que dizem respeito a suas funções. As pessoas precisam sentir como se fizessem parte do ambiente, e nada é mais lisonjeiro ou produz maior bem-estar do que alguém interessado em ouvir suas opiniões. Portanto, uma empresa precisa criar canais de comunicação

fáceis de usar, para que os empregados possam expor suas dúvidas e preocupações, além de serem ouvidos.

O passo seguinte é verificar se os empregados têm as ferramentas necessárias para fazer o melhor trabalho possível. Nada desmotiva mais que ser obrigado a trabalhar com programas de computador desatualizados, tecnologias ultrapassadas ou ferramentas de má qualidade. As empresas que investem na tecnologia mais recente tendem a ser locais de trabalho fascinantes.

Apesar de hoje se falar muito mais sobre administração baseada em desempenho, a idéia de usar o desempenho como base para a promoção ainda é bastante revolucionária. Um grande número de indústrias, particularmente aquelas cujos operários são maciçamente sindicalizados, ainda promovem as pessoas com base no tempo de serviço. Em vez de motivá-las a serem excelentes, essa abordagem simplesmente as estimula a adotar uma atitude de ‘sentar e esperar’. Uma empresa precisa adotar uma política abrangente de promoção dos próprios funcionários, pois as pessoas param muito rapidamente de tentar quando percebem que funções para as quais sentem-se habilitadas são preenchidas por pessoas contratadas fora da empresa. As políticas empresariais também deveriam fazer referência à segurança no emprego, enfatizando o compromisso da empresa com a manutenção dos funcionários a longo prazo.

Segundo diversos estudos, o maior motivador é uma forma de reconhecimento que não custa nada em termos de dinheiro, materializada no fato de os gerentes cumprimentarem o empregado pessoalmente por um trabalho bem-feito. Uma forma de assegurar o reconhecimento no momento oportuno é manter um contato frequente com os subordinados; os gerentes precisam reconhecer o poder da sua presença física. Os funcionários gostam de ter um contato frequente com seu gerente, por mais breve que seja, porque isso indica, sutilmente, que ele reconhece a importância do trabalho que fazem. Considerando que o reconhecimento de cada pessoa individualmente é um gesto muito poderoso, não é nada surpreendente que um reconhecimento público reforce ainda mais a vontade de sucesso do empregado.

O dinheiro, por sua vez, embora relegado a segundo plano nas teorias mais modernas acerca

de motivação, ainda é um bom motivador quando as coisas são feitas da maneira correta. Porém, a fim de ter o melhor resultado com um prêmio em dinheiro é preciso pagar as pessoas de forma competitiva, em função do que valem. Se os empregados sentirem que foram adequadamente recompensados, não ficarão tão preocupados com seus salários e a empresa poderá obter o máximo com suas recompensas não financeiras.

Essas idéias para a motivação, contudo, não devem ser empregadas uma única vez, como solução para algum problema específico; ao contrário, devem ser utilizadas continuamente para obterem sucesso. Afinal, o desempenho tem muito a ver com o que acontece no dia-a-dia.

### **Revolucionando a Estrutura Funcional**

Nesta “terceira onda” que atravessamos, para sobreviver à mutabilidade e à instabilidade ambiental, as empresas precisam ser flexíveis, adaptativas e, sobretudo, inteligentes, inovadoras e proativas. A mudança parece ser o grande desafio das empresas.

O modelo hierarquizado está em declínio. Peter Drucker, do alto de sua futurística, afirma que nos próximos anos haverá ocorrido uma redução de 40% nos níveis gerenciais das empresas americanas, visando enxugar e achatar a estrutura piramidal e hierarquizada. O caminho é a redução da distância entre o topo e a base da estrutura organizacional, aproximando o nível decisório do nível operacional.

Está em curso uma nova revolução empresarial. As relações de poder sofrerão uma reviravolta: as relações verticais do tipo chefe *versus* subordinado estão cedendo lugar para as relações horizontais e laterais de interdependência entre unidades do mesmo nível.

O que está sendo proposto pode parecer paradoxal; mas não é. Trata-se de eliminar faixas hierárquicas intermediárias e aproximar o pessoal de base da empresa de sua direção, mesmo que isso represente dividir a empresa em empresas menores para facilitar o trabalho da direção e adequar a amplitude administrativa.

O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto. De aproximá-las da alta direção. De senti-

las e percebê-las. De permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência, e não apenas com os músculos e com os hábitos. Sobretudo, que participem da empresa não como recursos mecânicos de produção, mas como pessoas criativas, inteligentes, responsáveis, que podem dar muito mais do que simplesmente esforço físico ou muscular na forma de contribuições proveitosas e necessárias ao sucesso empresarial.

Uma forma bastante eficiente de modificar a estrutura organizacional, utilizando melhor o capital humano e tornando mais versátil é adoção da divisão das funções em células.

### **Integrando a Comunidade Empresarial**

O corpo de funcionários de uma empresa é, sem dúvida alguma, seu principal patrimônio. Afinal, de que adianta estabelecer metas e adquirir equipamentos para alcançá-las, sem levar em consideração que, de qualquer maneira, haverá sempre a necessidade de seres humanos por trás das máquinas.

Contudo, para que o grupo de empregados da empresa siga unido rumo a alcançar os objetivos por ela propostos, é fundamental que a organização tenha tais objetivos claramente determinados, transmita-os a todos os membros, e dê-lhes condições favoráveis para atingi-los.

A empresa deve enxergar em seus recursos humanos seu bem mais valioso, e mostrar a eles o quão importante são para a continuidade da organização. Todas as medidas, então, deverão ser tomadas de forma a fazer com que os funcionários “vistam a camisa da empresa”, incorporando seus valores, e transformando os objetivos da mesma em seus próprios objetivos pessoais.

### **Apresentando a Empresa X**

A Empresa X é uma fabricante de matérias-primas para a indústria de fertilizantes, tanto fosfatados quanto nitrogenados, que atua em grande parte do Brasil – de Minas Gerais e Goiás, ao extremo sul do país - e nos outros países do Mercosul, apresentando-se como detentora da principal parcela deste mercado.

Foi constituída em 1965 como empresa privada, mas, em 1974, viu seu controle acionário ir parar nas mãos da Petrobrás, onde permaneceu até 1993, quando foi privatizada. Seu controle acionário passou, então, a pertencer à Fosfértil, pouco antes adquirida pela Fortifos – *holding* formada por grandes indústrias de fertilizantes, dentre outros acionistas.

Quando da sua privatização, a Empresa X estava distribuída em três localidades:

- Baixada Santista (São Paulo)
  - Complexo Industrial Piaçaguera
  - Complexo Industrial de Cubatão (FAFER)
  - Terminal Marítimo
- Araucária (Paraná)
  - Complexo Industrial de Araucária
- São Paulo
  - Escritório Central de Informática

No entanto, após tal processo, esta última unidade deixou de existir, e a tarefa de controlar as ferramentas informatizadas e o armazenamento de dados passou a ser distribuída por todos os setores da empresa nas outras duas localidades. Por outro lado, foi anexada à organização o Complexo de Mineração de Catalão (Goiás), até então pertencente à Fosfértil.

O principal objetivo da empresa é ser reconhecida, nos ramos químico, petroquímico e de fertilizantes, como uma das maiores e melhores empresas do país. Sua missão é fornecer produtos e serviços que satisfaçam integralmente as expectativas dos clientes, de maneira ética e rentável. Para tanto, a empresa não deixa de ressaltar, logo na entrada de suas instalações, através de quadros explicativos, os seus principais valores:

- lucro como fator de continuidade da empresa e progresso do país;
- satisfação dos clientes, funcionários, acionistas e fornecedores;

- evolução constante no relacionamento com entidades públicas e de classes;
- atualização tecnológica e aperfeiçoamento contínuo dos produtos e dos serviços prestados;
- incentivo ao aprimoramento pessoal;
- respeito ao meio ambiente como forma de preservação da vida e bem-estar da comunidade

Atualmente, a empresa possui aproximadamente 1050 funcionários nas unidades da Baixada Santista e de Araucária – número bastante inferior aos 1700 que possuía quando de sua privatização – e 500 no Complexo de Mineração de Catalão. A estrutura da empresa é composta por um Presidente – cargo que está vago - três Diretores (Administrativo, de Operações e Industrial) e vários gerentes subordinados a cada um deles, os quais são responsáveis por diversos departamentos cada. O Complexo Industrial de Araucária, no entanto, possui um Gerente Geral acima dos outros Gerentes, o qual se reporta aos Diretores, que ficam instalados na Baixada Santista.

As transformações ocorridas com a privatização, inclusive a diminuição do quadro de funcionários, não aconteceram do dia para a noite. Dois anos antes que a empresa fosse posta a leilão, seus administradores já iniciaram várias políticas gerenciais de forma a preparar a organização para o processo que viria a sofrer. Uma dessas medidas consistiu na contratação de um consultor em Recursos Humanos – hoje Diretor da empresa - a fim de analisar, em cada um dos setores, o número de funcionários existentes e a quantidade que seria realmente necessária para um bom desempenho. Seguiram-se, então, várias etapas, cada qual reduzindo um pouco o quadro de pessoal, até se chegar a um número tido como ideal. Algumas demissões foram traumáticas, é claro; mas a maior parte da diminuição do quadro decorreu de uma série de aposentadorias, muitas delas incentivadas, que causaram extinção de cargos, isto é, à medida em que um funcionário ia se aposentando, a empresa não mais contratava alguém para seu lugar e o cargo em questão deixava de existir.

O setor de Recursos Humanos, que abrange as funções de: pagamento e descontos, treinamento, seleção, recrutamento, salários, relações trabalhistas/sindicais e benefícios, juntamente com o setor de Serviços, responsável por: segurança patrimonial, transportes, conservação, limpeza e restaurante – todas estas, funções totalmente terceirizadas - forma o Departamento Administrativo (DEPAD), composto por 30 funcionários. Antes da privatização, o número de empregados trabalhando com Recursos Humanos era bem maior – aproximadamente 60 - e a estrutura, mais inchada. Tal setor possuía três divisões: a primeira cuidava da parte operacional do pessoal (frequência, pagamento, benefícios); a segunda era responsável pela formação e desenvolvimento do quadro de funcionários (treinamento, seleção, recrutamento); a última preocupava-se com o planejamento de RH. Atualmente, a estrutura está mais enxuta e moderna, com os empregados responsáveis por um número maior de atribuições, o que, embora exija maior esforço individual e em grupo, promove maior satisfação e realização pessoal. Os funcionários mais experientes e qualificados, com cargos e salários mais altos, foram demitidos, enquanto os mais jovens e inexperientes, mas com salários inferiores, foram mantidos na empresa e, até mesmo, subiram de posto. Se uma atividade mais complexa e especializada tornar-se necessária, os serviços serão terceirizados, através da contratação temporária de firma ou pessoa qualificada no assunto. Além disso, a principal modificação foi a adoção de uma divisão por células.

As células são fixas e permanentes; cada uma relacionada a um assunto como recrutamento, seleção ou benefícios, por exemplo. Assim, sempre que se fizer necessária alguma modificação ou criação de algum programa envolvendo a Administração de Recursos Humanos, é a célula responsável pelo assunto correspondente quem cuidará de seu tratamento e desenvolvimento. Há, além disso, uma célula denominada CPA (Célula de Processo Administrativo) que funciona como um consultor em RH, dando apoio a todas as unidades da empresa, sempre que um tema ligado a Recursos Humanos estiver em pauta. Se o Gerente Geral do Complexo Industrial de Araucária estiver frente à necessidade de contratar dez funcionários para determinada função, por exemplo, é a CPA quem, junta-

mente com as células de recrutamento e seleção, analisará a situação e indicará a forma como a contratação deverá ser feita. Embora todas as células possuam um grupo de membros determinado, quando se fizer necessário, por sobrecarga de trabalho em alguma delas, poderá haver deslocamento temporário de membros de uma célula para outra.

O recrutamento de funcionários para a Empresa X, por sua vez, ocorre sempre que um Gerente exprimir a necessidade de preenchimento de uma vaga, e entrar em contato com a célula responsável pelo assunto. A pesquisa de uma pessoa com o perfil adequado dar-se-á, primeiramente, dentre os próprios funcionários da empresa que já tenham demonstrado interesse anterior em desempenhar tal função. Caso nenhum profissional seja encontrado internamente, a pesquisa ocorrerá em um banco de dados mantido pela empresa com currículos a ela enviados ou entregues por seus próprios empregados. Em último caso, se o banco de dados não possuir ninguém com o perfil procurado ou algum dos Gerentes conhecer um profissional que possa ser indicado, a empresa colocará anúncio em jornais da região. A seleção dos candidatos será feita, então, mediante acompanhamento do Gerente que requisitou o funcionário. Não é permitida, porém, a contratação de parentes de funcionários, nem de pessoas que não residam na região em que se localiza a empresa e que não estejam dispostas a mudar-se para lá dentro de um prazo máximo de quatro meses.

Após a seleção de um novo funcionário, a primeira coisa que ele irá fazer antes de assumir suas funções é ler os manuais da ISO referentes a elas. As normas da ISO vêm sendo implementadas na empresa desde 1995, e para que vários de seus produtos já estejam certificados, foi necessária a criação de manuais com descrições detalhadas de cada uma das atividades desempenhadas pelos operários da empresa, os quais devem ser seguidos à risca, como forma de manter a qualidade dos produtos e serviços. Eventuais cursos que se mostrem necessários à adequação da organização aos padrões impostos pela ISO são planejados e contratados pelo setor de Recursos Humanos. Outros tipos de programas de reciclagem de funcionários, no entanto, somente são feitos quando requisitados pelo Gerente de cada área.

A empresa destina anualmente um percentual de sua receita ao oferecimento de cursos de qualificação e aperfeiçoamento de seus empregados. Antes da privatização, porém, uma quantidade muito maior de cursos era oferecida. Atualmente, sempre que um Gerente deseja que alguns de seus subordinados participem de algum tipo de curso, ele deverá enviar uma proposta à célula responsável por treinamento, contendo uma descrição completa do curso em questão. A célula procederá, então, a uma análise minuciosa sobre o conteúdo do curso, sua duração, seus custos e os benefícios que proporcionará. Caso a proposta seja aceita, uma verba será destinada e será feita a contratação. Depois que a verba anual destinada a esse fim terminar, novos cursos só serão contratados mediante autorização do Diretor Administrativo. A empresa, além disso, possui um programa planejado e administrado pelo setor de Recursos Humanos, que destina, anualmente, um determinado número de empregados a passarem pelos cursos oferecidos pelo SENAI. Normalmente, nenhum curso é ministrado nas instalações da empresa; contudo, uma exceção a isto é um curso atualmente oferecido por ela, com duração de um ano e meio, sobre Desenvolvimento Gerencial, que envolve todos os funcionários de todas as unidades da organização.

A empresa possui, ainda, convênios com faculdades e escolas técnicas das regiões em que está localizada a fim de utilizar seus alunos como estagiários. Tais estagiários trabalham oito horas por dia, são contratados por, no mínimo, um ano e, no máximo, dois anos de trabalho, e não possuem nenhuma garantia de que serão efetivados no futuro. Tal efetivação somente ocorrerá se houver cargos vagos no setor em que o estagiário atua e este apresentar bom desempenho, ou se seu superior resolver demitir algum funcionário da empresa para contratá-lo em seu lugar, devido a um desempenho excepcional.

O salário médio da empresa gira em torno de R\$1400,00, e, além dos benefícios básicos obrigatórios por lei, alguns outros são pela Empresa X oferecidos. Há restaurantes dentro das instalações da empresa com refeições escolhidas a partir de sugestões dos próprios usuários, pelas quais eles só pagam R\$4,00 mensais. Os empregados são transportados em ônibus exclusivos que os deixam, praticamente, à porta de casa, e

para os quais contribuem com apenas R\$1,45 por mês. É oferecido um seguro de vida, pago parcialmente pelos empregados, e um plano de saúde básico, pago pela empresa. Somente os empregados mais antigos possuem plano de previdência privada, mas a empresa estuda a extensão do mesmo a todos os demais funcionários. Além disso, aqueles cujo salário é inferior a R\$800,00 recebem uma cesta básica mensal de alimentos, mediante pagamento de 20% de seu valor. A empresa, porém, é contrária ao oferecimento de tal benefício, devido a problemas de insatisfação que já teve que enfrentar junto a funcionários, e só o faz porque foi obrigada judicialmente.

Além do salário mensal e dos benefícios, outra forma de remuneração dos funcionários provém do programa de participação nos lucros, implantado em 1996. Tal programa consiste em uma porcentagem sobre o salário mensal, paga aos empregados no final de cada ano, que varia conforme a produtividade da empresa como um todo ao longo do ano em questão. Atualmente, a porcentagem é igual para todos os cargos da empresa, e nos dois últimos anos girou em torno de 225%; porém, a empresa estuda uma forma de implantar porcentagens diferentes aos diversos setores, a partir do desempenho apresentado por cada um deles. Um dos fatores que mais influenciam à porcentagem de participação nos lucros é a ocorrência de acidentes de trabalho. Embora estes não ocorram em grande número e com muita gravidade na Empresa X, correspondendo normalmente a queimaduras com ácido, o funcionário acidentado, por menor que seja o acidente, será temporariamente afastado do trabalho, prejudicando a produtividade da empresa.

Embora a organização mostre-se bastante preocupada em remunerar seus funcionários financeiramente, sempre planejando uma forma de mantê-los satisfeitos, ela não demonstra o mínimo esforço em buscar outras formas de mantê-los motivados, reconhecendo seu bom desempenho, que não seja através de dinheiro; afinal, para a Empresa X, este é o maior fator motivacional para um assalariado. Nem mesmo um programa de participação dos funcionários através de idéias, críticas e sugestões a Empresa X possui. Quando, eventualmente, algum empregado possuir alguma sugestão que venha a trazer benefícios para a organização, deverá

encaminhá-la a seu superior, que fará com que ela chegue até seu gerente. Se tal sugestão vier a ser implementada e realmente trouxer ganhos de alguma ordem - principalmente monetários - à empresa, a diretoria buscará alguma forma de também recompensar financeiramente o inventor da idéia, através de um salário extra, por exemplo.

Em todas as localidades em que a empresa está situada, há uma Associação Desportiva Classista (ADC), da qual fazem parte todos os funcionários, cujas sedes foram compradas e doadas pela empresa. Além disso, como forma de confraternizar os funcionários e facilitar o trabalho em equipe, a organização promove uma festa anual, realizada no final do ano, nas instalações do SESI, que conta com a participação de todos os funcionários e seus familiares. Tal festividade esteve suspensa por alguns anos após a privatização; porém, em 1996, foi finalmente resgatada, para alegria dos funcionários.

O relacionamento da Empresa X com os sindicatos varia bastante de uma localidade para outra. Na Baixada Santista, tal relacionamento é bastante tranqüilo; em Araucária, por outro lado, constitui-se em uma relação tensa e conflituosa, que pode ser facilmente percebida através da atitude dos funcionários de, quando descontentes ou ansiosos por fazerem reivindicações, ao invés de reportarem-se a seus superiores dentro da empresa, preferem procurar o sindicato e utilizar o jornalzinho da categoria para expressarem seus sentimentos.

Provavelmente devido a tais relações sindicais, a aceitação do processo de privatização por parte dos funcionários da Empresa X também foi bastante diferente nas duas localidades. Em Araucária, buscando evitar a privatização da empresa, os empregados tentaram tomar conta da fábrica, tornando necessária a intervenção da polícia; por sorte, no final, tudo acabou bem. Na Baixada Santista, ao contrário, os funcionários mostraram-se bastante compreensivos e confiantes, na medida do possível. Houve, é claro, algumas demonstrações de insatisfação como, por exemplo, quando os ônibus que transportavam apenas os funcionários da Empresa X, passaram a ser utilizados também pelos empregados das demais empresas do grupo a qual ela foi incorporada, e seus funcionários, a princípio, não

queriam aceitar tal mudança – visivelmente fruto da contenção de despesas.

Apesar de alguns problemas iniciais, a organização vai de vento em polpa, tendo alcançado um faturamento anual, em 1996, da ordem de U\$427.840.000.

## **Análise do Caso**

A Empresa X, sem dúvida nenhuma, tem sido um bom negócio para seus acionistas, já que seu faturamento anual vem crescendo bastante e ela detém a maior parte do mercado em que atua. Para os funcionários da empresa quando de sua privatização, no entanto, as coisas não têm sido tão boas assim.

A redução do quadro de pessoal foi, evidentemente, a principal transformação ocorrida na organização desde o anúncio do leilão de privatização: muitos funcionários perderam seus empregos, embora uma boa parte deles apenas tenha-se aposentado. Além disso, mesmo aqueles que permaneceram em seus cargos tiveram que enfrentar profundas transformações que, embora parecessem sutis para a empresa, abalaram profundamente a satisfação que sentiam em desempenhar suas funções.

Os ônibus, até então exclusivos dos empregados da Empresa X, passaram a ser compartilhados por funcionários das outras empresas do grupo, tornando o percurso maior e mais demorado. A festa anual de confraternização foi suspensa, para desespero de familiares e empregados. Os funcionários mais experientes e qualificados foram substituídos por jovens inexperientes e de qualificação limitada, deixando vários setores carentes de capacitação intelectual. A quantidade de cursos de aperfeiçoamento diminuiu consideravelmente, a partir de critérios mais rígidos de análise de custo/benefício. Enfim, diversas mordomias das quais os empregados da Empresa X acostumaram-se a desfrutar foram cortadas de uma hora para a outra.

É certo que, dois anos antes da conclusão do processo de privatização, várias modificações estruturais, principalmente no tocante a redução do *staff*, foram postas em prática gradualmente; no entanto, os funcionários não tiveram escolha: era aceitar ou aceitar. O fato de a empresa não possuir nenhuma forma de participação dos em-

pregados, principalmente aqueles de níveis hierárquicos mais baixos, nas tomadas de decisão, nem mesmo através de um programa de críticas e sugestões, faz com que os funcionários sintam-se como meros fantoches nas mãos dos detentores do poder, ficando à mercê de qualquer atitude arbitrária por parte destes.

O fato de, a partir da diminuição do quadro de pessoal, a quantidade de tarefas destinadas a cada um dos funcionários ter aumentado consideravelmente possui seu lado positivo, bem como um lado negativo. Se, de certa forma o aumento de atribuições gera uma sobrecarga física e mental, diminuindo o tempo livre e exigindo múltiplas habilidades, por outro lado, tal acontecimento tornou os empregados da Empresa X mais satisfeitos com suas funções, já que não mais teriam atividades tão limitadas e poderiam diversificar suas tarefas, tendo maior oportunidade de demonstrar seu potencial.

O quadro de funcionários da empresa, atualmente, é, provavelmente, bem mais próximo daquele por ela desejado do que em seu período como estatal. É óbvio que em uma sociedade privada é muito mais fácil contratar um bom profissional quando este aparece disponível, do que em uma organização estatal, fadada a seguir toda a burocracia que lhe é imposta. A empresa tornou-se, claramente, mais versátil neste assunto, principalmente ao possibilitar promoções internas sempre que um funcionário mostrar-se habilitado para tal ou apresentar excepcional desempenho, fazendo com que todos sintam-se mais motivados a colocar em prática todo o seu potencial – fato que dificilmente ocorria na empresa estatal.

A implantação de uma estrutura celular no setor de Recursos Humanos é, sem dúvida, outra excelente contribuição da privatização ao desempenho dos profissionais da área e de todos aqueles por ela influenciados. Tal estrutura privilegia a especialização do funcionário no assunto com o qual possui maior afinidade, estimula e desenvolve o trabalho em equipe e proporciona ao profissional envolver-se em outras atividades, quando suas atribuições apresentem-se esporádicas. Além disso, a divisão por células elimina a relação chefe-subordinado, à medida em que aquele é substituído por um líder em cada um dos grupos.

Certamente, a inovação implantada após a privatização que mais agradou aos funcionários é o programa de participação nos lucros da empresa. Através deste todos os empregados, sem exceção, recebem, no final de cada ano, uma porcentagem sobre seus salários correspondente ao lucro que a empresa obteve no ano em questão. Tal porcentagem pode ser maior ou menor conforme o grau de produtividade apresentado pelo *staff*; a qualidade obtida nos produtos e o número de acidentes de trabalho ocorridos no período. Embora a fixação de uma porcentagem de participação igualitária para todos os funcionários faça com que estes sintam-se tão importantes para a organização quanto seus superiores, tornando-se motivados a contribuir com o sucesso da mesma, se a porcentagem fosse diferente para os diversos setores ou grupos, haveria maior competição interna e todos buscariam superar os recordes de desempenho dos demais.

Já em termos de benefícios sociais, a Empresa X mostra-se bastante acomodada em apenas acompanhar os benefícios oferecidos por seus concorrentes ou empresas do ramo, sem preocupar-se com os anseios e necessidades de seus funcionários, colocando seus próprios interesses em primeiro lugar. Tal constatação evidencia-se pela declaração da empresa de não querer oferecer cestas básicas de alimentos a seus empregados, só o fazendo por obrigação legal, por achar que tal procedimento lhe trará aborrecimentos. Esta é uma típica atitude de desrespeito aos funcionários, em que a direção da organização impõe suas opiniões aos demais, antes mesmo de consultá-los.

A principal falha no gerenciamento de Recursos Humanos, observada na empresa em questão, é justamente a falta de participação dos empregados em questões de seu interesse, já que eles nunca são incentivados a expressar-se, nem mesmo através de sugestões. Além disso, a organização dá muita importância às recompensas financeiras, deixando de lado as necessidades de reconhecimento e auto-estima dos funcionários, as quais poderão ser supridas através de motivadores mais eficientes e menos dispendiosos do que os monetários.

## CONCLUSÃO

Até o momento os benefícios proporcionados aos funcionários da Empresa X pela privatização são raros e pouco significantes. O principal deles é, com toda a certeza, o programa de participação nos lucros – o qual ainda deve ser melhorado. Contudo, espera-se que o volume de contribuições positivas ao quadro de pessoal aumente bastante nos próximos anos, quando a empresa deixar de preocupar-se tanto com os custos e pensar mais nos benefícios.

Já era de se esperar que muitas mordomias oferecidas pela organização estatal seriam logo cortadas; afinal, algumas delas eram realmente abusivas. No entanto, a empresa não pode esquecer que muitos fatores, para ela insignificantes, são de extrema importância a seus empregados.

Num primeiro momento, diminuições nos gastos foram feitas e os ganhos monetários pretendidos, alcançados. Agora é hora de se pensar mais a longo prazo, motivando e satisfazendo os funcionários, pois sem a contribuição deles, a organização dificilmente continuará.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AQUINO**, Cleber Pinheiro. *Administração de Recursos Humanos. Uma Introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

**BERNARDI**, Maria Amália. O Mundo a seus Pés: As Queridinhas do Mundo dos Negócios. *Exame*. 650 ed. Abril, e de dezembro de 1997.

**BOOG**, Gustavo G.. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 2 ed.. São Paulo: Makron Books, 1995.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Gerenciando Pessoas. *O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

**GALUPPO**, Ricardo. Minas Faz a Lição. Minas Gerais em *Exame*. 659 ed. Abril, 8 de abril de 1998.

**GOMES**, Maria Tereza. Salário em Baixa: Mudanças à vista no Contracheque. *Exame*. 650 ed. Abril, e de dezembro de 1997.

**LAHÓZ**, André. Quem disse que o Estado é Mínimo? *Exame*. 661 ed. Abril, 6 de maio de 1998.

**LOBOS**, Júlio A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.

**MORAIS**, Jomar. Quanto mais dinheiro, mais emoção. *Exame*. 659 ed. Abril, 8 de abril de 1998.

**NETZ**, Clayton. Não Rasgue Dinheiro. *Exame*. 663 ed. Abril, 3 de junho de 1998.