

L864i
2000

Lopes, Vânia Silva Vilas Bôas Vieira

Impactos da privatização na gestão de pessoas: um estudo de caso em empresa do setor de transporte ferroviário de carga de Montes Claros – MG/ Vânia Silva Vilas Bôas Vieira Lopes. 2000.

179 p.////

Orientador: Allan Claudius Queiróz Barbosa

Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Recursos Humanos. 2. Administração – Teses. I
Barbosa, Allan Claudius Queiroz II. Universidade Federal de Minas Gerais.
Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDD: 658.3

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO**

**IMPACTOS DA PRIVATIZAÇÃO NA GESTÃO DE
PESSOAS:**
*um estudo de caso em empresa do setor de transporte
ferroviário de carga de Montes Claros - MG*

Vânia Silva Vilas Bôas Vieira Lopes

**Belo Horizonte
2000**

Vânia Silva Vilas Bôas Vieira Lopes

**IMPACTOS DA PRIVATIZAÇÃO NA GESTÃO DE
PESSOAS:**

*um estudo de caso em empresa do setor de transporte
ferroviário de carga de Montes Claros-MG*

**Dissertação apresentada ao Centro
de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração, da Faculdade de
Ciências Econômicas, da
Universidade Federal de Minas
Gerais como requisito parcial para
a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de concentração: Organização
e Recursos Humanos.**

**Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius
Queiroz Barbosa.**

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2000

*A Deus, amigo que nunca falha.
Aos meus pais, meus maiores exemplos. A
Marcelo, esposo e companheiro de todas as
horas. Às minhas irmãs, em especial, Lenize,
que durante todo esse período foi a segunda
mãe de Matheus para quem dedico este
trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos fazem parte da formalidade. Entretanto, gostaria de manifestá-los, espontaneamente e com emoção, a todos que contribuíram para a elaboração deste trabalho e, de modo especial, para o meu crescimento pessoal.

Apesar de todas as limitações, acertos e desacertos, acredito que o saldo final do trabalho foi positivo e gratificante, não só pelos resultados obtidos, mas por todo o processo de amadurecimento que ele proporcionou.

Na verdade, é o fim de uma etapa, de um processo em que, em decorrência da sua duração, experimentei os mais antagônicos sentimentos com relação ao meu trabalho e à minha vida: felicidade – tristeza, alegria – angústia, furor – desânimo. Mas valeu!

Desta maneira, expresso agora os meus profundos e sinceros agradecimentos e reconhecimento a Deus, amigo que nunca falha, e a todos que estiveram nos “bastidores”, em especial:

A Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela sua orientação firme, segura, paciente e estimuladora em todas as etapas do trabalho.

Ao professor Dr. Mauro Calixta Tavares, pelas opiniões e sugestões que tanto colaboraram.

Ao Professor Fernando Coutinho, agradeço por despertar e mostrar aos seus alunos a importância de se conhecer a história

socioeconômica e política onde se passam os fatos. Isto muito me estimula.

À Universidade Estadual de Montes Claros, representada pelo seu reitor, Professor José Geraldo de Freitas Drumond, e pelo vice-reitor, Professor Paulo César Gonçalves Almeida; aos professores diretores do CCSA, Antônio Batista de Castro e Ronald Couto pelo apoio institucional, fundamental para a realização desta dissertação.

À Adriana (xerox/biblioteca da FACE), pela prontidão em xeroxar e encaminhar-me material. À Alaíde, bibliotecária da FACE pela presteza em seus esclarecimentos técnicos.

Merecem também meus agradecimentos os profissionais que responderam às entrevistas, bem como a empresa pesquisada, representada pelo seu Diretor na SR2, Afonso Gonzales Borel e Sr. Esdras, em Belo Horizonte.

Aos colegas de mestrado, que proporcionaram novas amizades, em especial, Fátima e Eliana pelo companheirismo.

Ao colega Joaquim Eleutério, pelo estímulo inicial em ingressar no Programa de Mestrado, que foi o ponto de partida de tudo.

Três colegas amigos, como sempre, também estiveram ativamente presentes. Obrigada, Marcos Fábio e Carlos Renato, pelo pronto atendimento em fornecer-me bibliografia; Afonso Maia, pela colaboração.

Aos meus pais, irmãos, sogro, sogra, sobrinhos, cunhados e cunhadas e a Tia Odília, sempre presentes.

A Matheus, que foi fonte de inspiração e alento , minimizando a solidão, angústia e apreensão nos momentos difíceis desse trabalho.

Ao esposo e sempre amigo Marcelo, pelo acompanhamento da minha trajetória pessoal e profissional, não só as diretamente ligadas a este trabalho.

Enfim, a todos aqueles com quem contraí dívidas de gratidão, no decorrer do curso, dos estudos e das atividades profissionais, cujos nomes omito, embora os guarde com grata recordação.

“No pedaço de carvão de pedra que acendemos na fornalha de uma locomotiva reacendemos muitos raios de sol extintos a milênios. A locomotiva parte e não concretiza apenas o mito poético de faetonte. O que mais nos encanta é a imagem fulgurante da força, renascendo e restaurando ao mesmo passo os esplendores de tantas auroras apagadas.”

Euclides da Cunha.

SUMÁRIO

Resumo
Abstrat

1 INTRODUÇÃO	16
2 O CONTEXTO PRODUTIVO CONTEMPORÂNEO E A INSERÇÃO BRASILEIRA.	20
2.1 Aspectos gerais	20
2.2 A privatização	27
2.3 A gestão de recursos humanos	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 O método.....	44
3.2 Quem entrevistar?	49
3.3 A importância do sistema ferroviário de cargas	53
3.4 A escolha da organização de estudo e sua localização	54
4 RESULTADOS ENCONTRADOS	59
4.1 Um breve histórico do setor e sua inserção regional.....	59
4.2 A ferrovia chega a Montes Claros	63
4.3 A criação da RFFSA.....	68
4.4 O processo de privatização da RFFSA	70
4.5 As consequências e a modelagem da privatização.....	73
4.6 A constituição da Empresa estudada	79
5 A GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA ANTES E DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO	82
5.1 As mudanças no desenho organizacional e atribuições de Recursos Humanos, o novo contexto da área na visão dos gerentes.....	88
5.2 RH no planejamento estratégico	92
5.3 As clássicas atribuições de Recursos Humanos	94
5.4 A visão dos gerentes e especialistas da área quanto ao papel de	

Recursos Humanos na “nova” empresa	109
5.5 As mudanças no desenho organizacional, o novo modelo gerencial e atribuições de Recursos Humanos.....	115
5.6 A visão dos funcionários da SR2 quanto à situação do setor ferroviário no período anterior à privatização, e o seu contexto	119
5.7 Dificuldades e resistências na implementação das mudanças, e a posição do Sindicato	125

6 ANÁLISE DOS DADOS: estabelecendo relações entre os resultados	12
8	

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
0	

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14
5	

9 ANEXOS	15
1	

LISTA DE TABELAS

1 Privatização no período 81/84.....	31
2 Privatização no período 1985/89.....	34
3 Empresas Estatais Brasileiras vendidas durante os dois primeiros anos do Governo Fernando Henrique, 1985-1996.....	36
4 Modelagem de Venda Ferrovias – Concessões (1991/1999).....	37
5 Número Total de Profissionais Entrevistados em Montes Claros.....	50
6 Número Total de Profissionais Entrevistados em Belo Horizonte.....	51
7 Movimento de cargas na RFFSA – MG e Brasil (1995-1996).....	54
8 Ferrovias por Propriedades: 1907.....	61

LISTA DE QUADROS

1 Problemas Relacionados ao Desempenho do Sistema Ferroviário Antes e Após Privatização.....	129
2 Problemas Relacionados a Recursos Humanos na RFFSA (SR2).....	132
3 Depois da Privatização.....	133
4 Caracterização das Atividades Clássicas de Gestão de Pessoas na Empresa depois da privatização.....	136

LISTA DE FIGURAS

1 A Região Mineira do Nordeste.....	55
2 A Malha Ferroviária Estudada.....	58
3 Resultado do PPR a ser Distribuído.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

1 Total de entrevistados em Montes	
Claros.....	83
2 Grau de instrução dos gerentes em Montes	
Claros.....	83
3 Grau de instrução dos funcionários da SR2 em Montes	
Claros.....	84
4 Grau de instrução dos gerentes e especialistas em RH – Belo	
Horizonte.....	85

BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

FMI – Fundo Monetário Internacional

GATT – Acordo Geral de Tarifas e Comércio

PMB – Produto Mundial Bruto

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RFFSA – Rede Ferroviária Federal SA

RMNE – Região Mineira do Nordeste

SUDENE - Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

TKU – Toneladas por quilometro útil

RESUMO

O objetivo desta dissertação é enfocar aspectos do processo de privatização de uma empresa do setor ferroviário de carga em Montes Claros (MG) quanto à gestão e práticas de Recursos Humanos, identificando se essas mudanças configuram uma nova forma de atuação qualitativamente diferente das anteriormente adotadas. O estudo, constitui-se de pesquisa descritiva qualitativa em que foram utilizados depoimentos, análise documental da empresa e levantamento bibliográfico para pesquisa dos conteúdos, aponta para maiores exigências da organização quanto ao perfil dos profissionais que passam, em conseqüência, a buscar permanentemente uma melhor qualificação e adaptação ao novo quadro.

Por parte da organização, percebe-se a compreensão de que o elemento humano é fator de importante diferenciação no mercado, passando a exigir resultados, a estabelecer uma relação mais profissional e diferenciadora do desempenho individual, além de atribuir às pessoas maiores responsabilidades. Na prática, as ações de Recursos Humanos não se diferenciam das tradicionalmente utilizadas, as quais privilegiam o negócio da empresa, em detrimento do atendimento das expectativas dos empregados. Assim, continua a haver queixas relativas à não valorização e reconhecimento do trabalho e à falta de segurança quanto ao futuro na empresa.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to focus on human resource practices and management during the privatization process of a rail cargo company in Montes Claros (MG), in an attempt to identify whether there were changes that configure a new way of action. Interviews, document analyses and bibliographical searches were used for investigation of the contents of the dissertation. This study indicated that the organization started to have higher demands for profile of their professionals which, in turn, start to always pursue better qualifications and try to adapt to the new business force.

From the organization point of view it could be perceived an understanding that the human element is an important factor for differentiation in the market. Consequently, the organization started to demand results, to establish a more professional and differentiating relationship for individual performances, in addition to attributing more responsibilities to employees.

The company, at the same time, transferred the same principles of competitiveness, which rules the logic of the business world, to the life of the organization, privileging the company's business at the expense of attending the employees' expectations. Thus, there were complaints from employees about lack of appreciation and recognition for their work and insecurity about their future in the company.

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como propósito descrever as mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas em empresa que atua na malha ferroviária em Montes Claros – MG, após a privatização, isto é, após a concessão¹ do direito de exploração do transporte ferroviário de carga.

Dentro dessa perspectiva, buscou-se conhecer, por um lado, a realidade da empresa pós-privatização e, por outro, o posicionamento que a mesma tem adotado na gestão de Pessoas, verificando-se essa empresa alterou ou não as práticas de gestão existentes.

A discussão se insere no bojo da recente reorganização pelas quais as organizações vêm passando no espaço contemporâneo. Para a proposta de se fazer uma análise da gestão e práticas de Recursos Humanos, no contexto e sob os impactos da privatização, torna-se necessário que se contextualize, a partir de uma perspectiva histórica, o fenômeno da “globalização” nas economias capitalistas que deu origem a um aumento do número de aquisições e fusões, e de associações entre empresas.

Diante desse novo cenário, tornaram-se necessárias não apenas mudanças tecnológicas, mas, principalmente, novas formas de organização do trabalho, na busca de uma empresa mais flexível e integrada que elevasse a produtividade, fazendo frente a um ambiente marcado pelas incertezas e complexidades de mercado.

¹ No decorrer do trabalho, os termos privatização, desestatização e concessão se confundem. Tal dualidade de terminologias deve-se ao entendimento que tanto a organização pesquisada quanto as fontes de informação que tratam a desestatização da RFFSA como privatização. Na realidade, diferentemente de outros processos ocorridos no Brasil, a RFFSA não foi vendida; houve sim, a concessão para a exploração de serviço ferroviário de cargas e arrendamento de alguns bens por um período de 30 anos. Por concessão deve ser entendido o ato através do qual o Poder Público concede, a uma pessoa física ou jurídica, o direito de explorar, em seu nome e por conta própria, mediante certos encargos e obrigações, determinada atividade econômica, de interesse ou utilidade pública, durante um certo período de tempo. A respeito ver WALD (1996).

Essa situação tem sido conhecida como uma reestruturação produtiva na economia, com o advento das políticas privatizantes e o enxugamento das estruturas empresariais, em consonância com a abertura de mercado.

Em meio a esses acontecimentos, a área de Recursos Humanos nas organizações tornou-se alvo constante do aparecimento de “novas teorias” e conceitos, em ritmo cada vez mais acelerado, concomitantes às discussões e estudos sobre a flexibilização dos sistemas administrativos, estruturados para atingir prazos de entrega mínimos e produtos personalizados, visando a atrair o consumidor e conquistar novos mercados.

Dentro desse novo contexto, esse setor busca consolidar seu espaço, atuando como núcleo central, de onde devem emanar e/ou consolidar propostas que satisfaçam aos anseios e necessidades tanto da organização, quanto dos profissionais que nela atuam. Busca-se um RH mais participativo que ajuste, conforme ULRICH (1988), suas metas e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa de atingir suas metas. Nesse sentido, as práticas de Rh constituem-se de processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais.

Tornou-se evidente a consciência de que a empresa agora deve ser competitiva frente ao mercado no qual está inserido. Para tanto, busca-se um modelo mais participativo em sua atual forma de gestão.

Sendo esta dissertação dividida em sete capítulos, o primeiro, refere-se a essa introdução, o segundo, inicia-se com uma contextualização de caráter mais histórico, como forma de se chegar ao contexto produtivo contemporâneo, a crise e reforma do Estado e a sua redução de papel no bojo da chamada globalização econômica; o objetivo foi o de gerar subsídios para se discutir a gestão de Recursos humanos no contexto de transformação, uma vez que, em

decorrência do processo de privatização, se espera que essa área seja mais representativa na organização.

O terceiro capítulo discute os procedimentos metodológicos do trabalho, os dados de caracterização da empresa e sua localização, enfocando as razões pelas quais se escolheu a técnica de estudo de caso, as vantagens e limitações desse procedimento.

Em seguida, apresenta-se o capítulo quatro, onde são apontados os resultados da pesquisa quanto ao processo de privatização da Rede Ferroviária Federal S.A, sempre explorando a forma como se deu a inserção do setor ferroviário na região estudada e o desenvolvimento da empresa em análise. Neste ponto se encontra a confluência entre setor ferroviário no Brasil, a sua inserção na região estudada, cujo propósito é mostrar, além da evolução das ferrovias, os problemas que sempre as caracterizaram, até se chegar na modelagem de privatização e constituição da “nova empresa”.

No capítulo seguinte, aborda-se o resultado da pesquisa quanto à Gestão de Pessoas antes e depois do processo de privatização. Essa etapa é muito importante, uma vez que busca, através das entrevistas, conhecer a visão de pessoal do nível gerencial, especialistas em RH e pessoal de execução quanto ao caráter da desestatização bem como quanto às mudanças na gestão e práticas de Recursos Humanos. Nesse capítulo já se verificam, além dos impactos gerais, quais foram e têm sido as estratégias utilizadas para dar novos contornos à estrutura e à organização do processo de trabalho na empresa, e de que forma a área de Recursos Humanos se reestrutura; que estratégias têm sido adotadas para dar respostas às novas exigências surgidas nesse contexto de mudanças.

O capítulo seis tem o propósito de analisar os dados da pesquisa, estabelecendo relações entre os resultados. No último capítulo, são feitas algumas considerações finais retomando-se os objetivos da dissertação.

2 O CONTEXTO PRODUTIVO CONTEMPORÂNEO E A INSERÇÃO BRASILEIRA.

2.1 Aspectos gerais

No propósito de analisar os impactos da privatização na gestão de pessoas em empresa do setor do transporte ferroviário de carga, em Montes Claros, (MG), torna-se necessário, para uma melhor compreensão, que se contextualize historicamente, o cenário macroeconômico a partir do pós guerra, identificando-se o papel do Estado como agente de promoção econômica.

Em alguns momentos, como após a Segunda Guerra Mundial, durante a Era de Ouro, o Estado tem uma presença marcante, seja planejando, seja fomentando a atividade econômica.

Em outros, como durante a década de oitenta, por exemplo, esse dá lugar a um maior liberalismo, reduzindo a sua presença.

Se a propriedade de empresas pelo Estado implica um certo modo de gestão, pode-se deduzir que, com a passagem para o setor privado, mudanças na gestão e práticas de RH deverão ocorrer. Portanto, antes de se tratar, aqui, do tema das mudanças, discutir-se-á a questão de como se chegou às políticas privatizantes.

Embora não seja um processo recente, a situação econômica atual sofreu forte impulso no pós-guerra, ao fim dos anos sessenta (sobretudo os países hoje considerados desenvolvidos) e meados dos anos setenta, com a expansão acelerada e ininterrupta da internacionalização da economia, configurada pelo crescimento do comércio e dos investimentos externos, a taxas bem mais altas do que o aumento do Produto Mundial Bruto-PMB². Essa tendência foi

² Durante o período de 1950 a 1973, a economia mundial apresentou elevados índices de crescimento (cerca de 5% a .a em média) e baixas taxas de desemprego. BAER (1995).

intensificada pela inserção de instituições internacionais, como o Acordo Geral de Comércio e Tarifas-GATT, o Fundo Monetário Internacional-FMI, Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento-BIRD, Organização para Alimentação e Agricultura-FAO etc. que, por um lado, acentuaram a centralidade dos países membros da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e, por outro, lançaram um processo de acoplamento e integração seletiva de alguns países periféricos, incorporando-os aos planos de expansão, mediante uma nova divisão internacional de trabalho das empresas transnacionais. Os empréstimos e créditos fáceis e baratos em euro e petrodólares estão na origem dos *milagres* nos anos sessenta, que contemplaram os países em desenvolvimento com uma capacidade produtiva baseada em intensidade energética, matérias-primas e mão-de-obra baratas.

Vivenciou-se um período de intenso crescimento e “pleno emprego” que ficou conhecido como “anos dourados”, onde o papel do Estado foi bastante expressivo, seja planejando, seja fomentando a atividade econômica. Foi nesse período que se implementou o “Keynesianismo” do Estado do bem-estar social – *Welfare State*³ - e, em geral, da intervenção e da regulação estatais nas questões econômicas.

Na Europa ocidental e nos Estados Unidos, tornou-se possível e praticável o jogo de “soma positiva”, que incrementou os lucros das empresas, elevou as taxas de acumulação do capital e, ao mesmo tempo, trouxe melhoras sensíveis no padrão de vida dos assalariados e dos estratos sociais médios. Em muitos países do chamado Terceiro Mundo, ganhou impulso um processo desenvolvimentista que alterou parâmetros sociológicos tradicionais e suscitou expectativas otimistas aparentemente fundamentais.

³ Sistema econômico baseado na livre-empresa, mas com acentuada participação do Estado na promoção de benefícios sociais. Seu objetivo é proporcionar ao conjunto de cidadãos padrões de vida mínimos, desenvolver a produção de bens e serviços sociais, controlar o ciclo econômico e ajustar o total da produção, considerando os custos e as rendas sociais. OLIVEIRA (1999).

Esse padrão de acumulação perdurou até início da década de setenta. Esse foi o período conhecido por “anos dourados do capitalismo” , pois foi um momento no qual esse sistema conviveu com elevadas taxas de crescimento e um nível de estabilidade política e econômica sem precedentes.

No final da década de sessenta, o modelo de produção em massa e a política de *Welfare State* começam a mostrar evidentes sinais de sua fragilidade. Aos poucos, instaurou-se uma situação caracterizada pela estagflação⁴, pela instabilidade financeira e pela queda de produtividade, sendo agravada, na década de setenta, pela crise do petróleo.

O ponto de inflexão se dá exatamente em 1973, quando ocorre o primeiro choque do petróleo. Os países capitalistas mergulham numa recessão, da qual saem mediante difícil adaptação às novas condições referentes à matriz energética. Mas já no final da década dos setenta, ocorre o segundo choque do petróleo. Nova e mais dura recessão acomete os países desenvolvidos, a começar pelos Estados Unidos, daí se difundindo para os países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos.⁵

Fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo de grande parte da população, a entrada de novos países produtores

⁴ Situação na economia de um país na qual a estagnação ou o declínio do nível de produção e emprego se combinam com uma inflação acelerada. Fenômeno típico do pós-guerra, a estagflação tem se acentuado em quase todas as economias capitalistas desenvolvidas depois da chamada crise do petróleo. As medidas essencialmente monetaristas adotadas pelos governos norte-americano e britânico para reverter essa tendência têm sido acompanhadas, no entanto, por considerável elevação dos preços, dos índices de desemprego e da recessão econômica. SANDRONI (1999).

⁵ A crise expressava o projeto dos países produtores de petróleo no sentido de controlar a produção e distribuição da matéria-prima e defender seu preço no mercado internacional. O preço do barril sobe então de 3,03 para 3,65 dólares. O choque do petróleo ocorrido em novembro de 1973 quadruplicou os preços do produto. Visto que naquela época o Brasil importava mais de 80% do petróleo que consumia, a conta total de importações do país aumentou de US\$ 6,2 bilhões em 1973 para US\$ 12,6 bilhões em 1974 e o saldo da balança comercial passou de um leve superávit em 1973 para um déficit de US\$ 4,7 bilhões em 1974 e a conta corrente de um déficit de US\$ 1,7 bilhão para US\$ 7,1 bilhões. Para complicar os fatos, o ano de 1979 testemunhou o segundo choque do petróleo, o que contribuiu para um violento declínio nas relações de troca, que vinham caindo desde 1978, devido à fragilidade dos preços de outros bens primários exportadores. Além disso, houve um grande aumento nas taxas de juros mundiais em reação às rígidas políticas monetárias internas dos Estados Unidos. BAER (1995 p.104:110)

e a formação de blocos regionais levaram as empresas a repensar sua forma de organização. Iniciou-se, nessa época, a procura de novos padrões e modelos organizacionais, na busca de uma empresa mais flexível e integrada, que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade do mercado.

No Brasil, a década de oitenta (considerada por alguns autores como a década perdida) foi caracterizada também pelo esgotamento do processo de industrialização por meio da substituição das importações, no qual o Estado era a força motriz para a implantação de um diversificado parque industrial nacional, por vezes assumindo diretamente a posição de investidor direto, como nos casos da siderurgia e da infra-estrutura. Os déficits públicos crescentes, a dificuldade do Estado em garantir a estabilidade e a provisão de serviços sociais básicos (educação, saúde e segurança) e o ônus imposto por sua agenda de empreendedor direto originaram, ainda na década de oitenta, um processo de redefinição do papel do Estado na economia que viria a amadurecer nos anos noventa. BAER (1995).

Em meio a esse “cataclisma produtivo” as condições brasileiras demonstravam características peculiares. A transição da política de substituição de importações⁶ à política de abertura econômica trouxe à tona a avaliação depreciativa da orientação dominante até o início dos anos noventa.

Nesse momento, a abertura da economia brasileira encontrou o sistema empresarial brasileiro enfrentando ameaças recorrentes à hiperinflação,

⁶ O impulso industrializante no Brasil pode ser associado tanto a uma resposta bem-sucedida ao estrangulamento externo ocorrido nos anos 30, quanto a adoção de políticas deliberadas de estímulo à indústria após a Segunda Guerra Mundial, sob a égide da industrialização via Substituição de Importações. Tais políticas envolveram a concessão de incentivos e subsídios e a manipulação cambial, além da entrada do Estado em setores estratégicos, como produtor de insumos básicos, e na construção de infra-estrutura. Porém, diferentemente do ocorrido em países membros da OCDE – e em outros que perseguiram, com sucesso, a industrialização no mesmo período, como a Coreia do Sul –, as empresas industriais brasileiras, com poucas exceções, não desenvolveram capacitação por iniciativa própria. O esforço tecnológico acumulado ao longo do processo de substituição de importações limitou-se àquele necessário à produção propriamente dita. A insuficiente capacitação das empresas nacionais para desenvolver novos processos e produtos, aliada à ausência de padrão nítido de especialização da estrutura industrial brasileira e à sua deficiente integração com o mercado nacional, constituía-se, já naquele momento, em elemento potencialmente desestabilizador do processo de industrialização brasileiro. A esse respeito ver COUTINHO (1996).

alternando breves surtos de crescimento com longos períodos de estagnação e incerteza.

O país assumiu posturas ora protecionistas ora mais liberais, de maneira a administrar questões internas como déficits na balança comercial, vulnerabilidade de segmentos industriais, controle de preços, flutuações no câmbio. (CARNEIRO NETTO,1976).

As empresas brasileiras foram colocadas frente à concorrência dos produtos estrangeiros. Tornou-se necessário inovar, visando ao incremento da produtividade. Vale ressaltar também o lançamento pelo governo, em 1990, do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) , ao qual muitas empresas aderiram. Observa-se, ainda, a introdução de programas de qualidade total em várias empresas. Essa fase reflete um caráter mais amplo da modernização.

Em relação à abertura comercial da atualidade, COUTINHO (1996), enfatiza a notável capacidade de reestruturação do sistema empresarial brasileiro, que adotou técnicas de *just-in-time*, terceirizaram atividades, procurando também enxugar suas estruturas administrativas e organizacionais, aprofundando-se na tendência de minimização dos níveis de endividamento e de acumulação de liquidez para realizar ganhos de capital e juros.

As empresas começam a passar, então, pelo processo de reestruturação do setor produtivo. Implementação de inovações organizacionais como o *just in time*, o TQC e a reengenharia traduzem os esforços no sentido de se conseguirem reduções de custo, diferenciação e melhoria da qualidade dos produtos.

A modernização tecnológica trouxe consigo, além do alegado aumento de produtividade, uma necessidade empresarial de reduzir custos: as empresas que não o fazem perdem competitividade e, então, ficam em desvantagem no

mercado. Consequentemente, e de forma dialética, o mesmo padrão produtivo que traz a oportunidade de preços mais acessíveis para o cidadão/consumidor traz também uma distribuição desequilibrada dos benefícios do progresso técnico para o cidadão trabalhador.

No âmbito do Estado prevalece a visão de que as questões essenciais são a estabilização do ambiente econômico e a simultânea redução das contribuições à atuação do capital, no suposto implícito de que a expansão produtiva resultará da dinâmica de mercado. São questões que remetem à reforma do Estado e, especificamente, de suas relações com a economia, levando o país a se engajar num esforço que conjuga ajuste fiscal⁷ e privatização, como requisitos da estabilização, e desregulamentação e liberalização comercial, como passos essenciais para a recuperação da “eficiência” alocativa do mercado.

O novo perfil do Estado é o de facilitar para que a economia nacional torne-se internacionalmente competitiva. Trata-se de reduzir o tamanho do Estado, e esse é, em si, o objetivo, de outro, quando essa redefinição é percebida como geradora de um novo formato para o Estado, o qual passa a assumir um novo papel. Nesse caso, não se trata mais, tão somente, de reduzi-lo, mas de dotá-lo de capacidade de intervenção em novas bases.

Ganha corpo e coesão a idéia de Estado Mínimo: a construção desse, corresponde a uma nova ordem internacional, na qual grandes blocos e a nova realidade econômica impõem o fim de limites territoriais. Segundo tal concepção, o estado desempenharia apenas aquelas tarefas impossíveis de serem transferidas à sociedade civil, como a segurança pública, a distribuição

⁷ Entre 1979 e 1994 o Brasil viveu um período de estagnação da renda per capita e de alta inflação sem precedentes. Em 1994, finalmente, estabilizaram-se os preços através do Plano Real, criando-se condições para a retomada do crescimento. A causa fundamental dessa crise foi a crise do Estado que se desencadeou em 1979, com o segundo choque do petróleo. Crise que se caracteriza pela perda de capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado, Crise que se define como uma crise fiscal, como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e, em um primeiro momento, também como uma crise política. PEREIRA (1996).

da justiça, a manutenção do equilíbrio social, entre outras atividades peculiares e intransferíveis. Essa participação mínima seria alcançada via privatização.

2.2 A privatização

A privatização pode ser definida como sendo uma maneira de reduzir a participação do Estado na economia, por meio da venda do patrimônio público

De acordo com SAVAS (1990:13), privatização é o ato de reduzir o papel do governo, ou de dar maior importância ao setor privado, numa atividade ou na propriedade de bens”. Conforme esse autor, o processo de privatização compreende uma forma de reduzir o domínio estatal sobre as relações socioeconômicas. Nessa linha, o objeto de estudo parece ser o Estado, e as estatais, que funcionam como suas ferramentas de intervenção, desaparecem nesses processos, reduzindo o poder de interferência e determinação sobre aquelas relações.

Conforme HORNER, citado in: SAVAS (1990), “ privatização é um tipo de ferramenta praticamente indispensável para satisfazer todos os cidadãos que exigem, cada vez com mais veemência, que os governos sejam melhores”.

Ampliando o conceito, pode-se dizer que a privatização se insere num processo de reorientação das funções do Estado e de fomento às práticas competitivas, estando incluída num programa de política industrial HANKE (1988), PRADO (1990).

Nesse contexto, a privatização de empresas pode ser vista como um processo que diversos governos estão implementando, como uma forma de redefinir o papel do Estado. Como há mais de um papel a ser atribuído ao Estado, há mais de uma concepção a respeito da privatização, podendo-se detectar diversas forças que a motivam, a saber:

a) questões ideológicas: o objetivo da privatização seria restringir as funções do Estado com base na crença da superioridade do mercado e na

ineficiência das empresas do governo. Esse é o exemplo típico do que ocorreu na Inglaterra,⁸

b) questões de ordem econômica: mudança na estrutura econômica e sua divisão de trabalho entre o setor público e o privado,⁹ a quebra de monopólio e conseguinte liberalização, graças à maior exposição da economia à concorrência e à possibilidade de retomada de crescimento. Surge como resposta à necessidade de maior especialização e maneira de enfrentar a elevada competição internacional;

c) questões de ordem financeira: objetiva a contenção do déficit público, corte de despesas com pessoal, taxas, etc. Há ainda a diminuição do risco comercial a que está sujeito o Estado, ao minimizar sua exposição às recessões e oscilações econômicas;

d) questões de ordem política: pode-se citar o caso inglês, onde a privatização fez parte da estratégia de diminuir o poder do Partido Trabalhista.

De uma maneira geral, as principais razões que levam à adoção das políticas de privatização podem ser agrupadas em dois grandes grupos, o ideológico e o pragmático, sendo que, nesse último, o objetivo é a reestruturação do papel do Estado na economia – que abre mão de participar como Estado empresário em determinados setores para se iniciar em outros. Trata-se da busca por maior eficiência e competitividade.

As razões que levam à privatização são muitas, pois ela é hoje uma política chave para os países desenvolvidos e para os países em desenvolvimento¹⁰.

⁸ Semelhante ao ocorrido no Brasil, a privatização na Inglaterra começou pelos setores competitivos, não monopólios naturais. Somente verificado o sucesso das primeiras transações, o Parlamento decidiu seguir em frente com as empresas de maior expressão pública; assim foram privatizadas a British Telecom em 1984 (primeira emissão); British Gas Corporation em 1986; British Airoirt Authority em 1985; National Bus Company em 1988; Companhias (Authorities) de água em 1989; e Companhias de Eletricidade (exceto geração nuclear) em 1991. O modelo inglês é considerado, geralmente, como o mais avançado em termos internacionais. Para melhores esclarecimentos, ver DAN LAVACEK [s.d].

⁹ Na Espanha, por exemplo, a privatização é vista como uma forma de alterar a composição interna de ativos e reorganizar os investimentos estratégicos.

¹⁰ Países como França, Inglaterra, Japão, Itália, México, Argentina, Venezuela, Malásia, Senegal, Índia, Guiné, Quênia, Madagascar, entre outros, estão realizando programas de privatização que envolvem a venda de empresas estatais para grupos privados, a pulverização do controle acionário entre investidores individuais e institucionais e estrangeiros, a reestruturação societária, por meio de fusões, incorporações, associações minoritárias com grupos privados, entre outras formas. LIMA et all. (1999).

No entanto, existem pontos que se opõem à sua implementação, ou que mesmo a dificultam.

No final da década de setenta, o Brasil inicia seu movimento em direção à privatização, quando a queda da taxa de crescimento resultou num aumento acirrado da concorrência entre a empresa pública e o setor privado pelos recursos de capital - interno e externos – cada vez mais escassos.

A primeira tentativa de controlar a expansão das empresas estatais brasileiras ocorreu em 1979, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização e da Secretaria Especial para Controle de Empresas Estatais –SEST via Decreto 84.128. O Decreto que os criou diz que:

“a empresa nacional (deve) ... se capacitar... a receber encargos... que se encontram sob a responsabilidade de empresas do Estado” e prevê “casos” onde será “recomendável a transferência do controle (da empresa) para o setor privado”. BAER (1995).

Na primeira metade da década de oitenta foram envidados alguns esforços para privatizar as empresas estatais. A “Comissão Especial de Desestatização”, estabelecida em 1981, identificou 140 empresas privatizáveis e recomendou a venda de cinquenta, num futuro imediato. Dessas, vinte foram vendidas nos anos de 1981-84, arrecadando um total de US\$ 190 milhões (BAER, 1996), conforme TAB. 1 a seguir.

TABELA 1

Privatização no Período 81/84

(Venda de controle acionário ou ativo, em U\$ 1.000)

EMPRESA	EMPRESA CONTROLADA POR	ATIVOS TOTAIS	TOTAL DE EMPREGADOS	VR VENDA	SALE
1- Cia. Química do Recôncavo (CQR)	Gov. Fed.	52,401	238	5,061	11,81
2- CIA AM. FABRIL	BACEN	27,923	nd	28,756	11,81
3- Riocell Adm. S/A Rasa (holding)	BNDESPAR	47,044	nd	77,542	3,82
4- Riocell Trade GMBH					
5- Rio Grande Cia de Celulose Sul					
6- Floresta Riocell					
7- Fáb. Tec. D. Isabel	BACEN	18,592	Nd	16,880	6,82
8- Método – Org. Plan. E Adm. De st. Empresariais Ltda	DATAMEC	220	361	12	6,82
9- Ind. Brasil de papel (Inbrapel)	Gov. Federal	1,275	401	3,245	8,82
10- Cia Pernambucana de Borracha nética COPERBO	Pesquisa	62,876	1,033	24,772	12,82
11- Óleos de Palma S/A Agro Ind. – PALMA	CSN	6,929	550	3,055	3,83
12- Fed. De Seg. S/A	IAPAS	17,666	831	7,107	4,83
13- Nitriflex S/A – Ind. Com.	PETROQUISA	27,557	283	5,372	4,83
14- Cia Bras. De Cimento Portland Perus	Gov. Fed.	4,058	633	15,879	5,80
15- Estr. Ferro Perus Pirapora		3,300	4		
16- Força e Luz Criciúma S/A		2,535	89	2,076	5,82
17- Livr. José Oympio Editora	BNDES	445	396	281	
18- Encine Audivisual					
19- Sidacta Sist. Educacionais					
20- Fiação e Tecelagem Lutfala	BNDES	736	45	2	84
SUBTOTAL (1981/84)		73,556	4,864	190,039	

FONTE: PINHEIRO (1991:16).

Embora representasse um primeiro passo em direção à reestruturação do setor produtivo estatal, o programa brasileiro de privatização mostrava-se frágil e sem inserção na política macroeconômica do período, uma vez que os anos

compreendidos entre 1981 e 1984 foram marcados pelo caráter recessivo da política econômica, pelo nível declinante da atividade global e pelo monitoramento do Fundo Monetário Internacional – FMI, que avaliava o descontrole econômico pelo excesso de demanda interna.

A posição do Estado, nesse contexto, não era das mais favoráveis. O déficit público era apontado como um dos principais causadores dos problemas brasileiros. Com a forte redução na entrada líquida de capitais, em 1982, rompeu-se o padrão de financiamento do Balanço de Pagamentos, baseado nos empréstimos, e com ele, rompeu-se o padrão de financiamento do setor público.

Deve-se considerar ainda que fatores conjunturais, tais como o momento recessivo, elevadas taxas de inflação, baixo volume de investimentos e desvalorização de ativos reais, trouxeram grandes dificuldades à venda das empresas. Nesse período, as empresas privatizadas eram aquelas que estavam sob o controle transitório da União. As vendas totalizaram US\$ 190 milhões, o que equivalia a menos de 0,6% do patrimônio líquido das empresas estatais, em 12/85, e 1,5% do valor de mercado das ações cotadas em bolsa WERNECK (1989).

A partir de meados da década de oitenta, as privatizações tornaram-se tema privilegiado de debate na sociedade brasileira. Esse discurso, embora incipiente e precipitado, passou a defender, amplamente, a desregulamentação e desestatização em quase todas as esferas de atuação do Estado na produção.

A Segunda etapa da privatização começa com o governo Sarney, em 1985, que através do Decreto número 91.991 de 28/11/85, criou-se o Conselho Interministerial de Privatização, depois Conselho Federal de Desestatização. Novas formas de privatização foram definidas, prevendo-se desde a abertura do capital social das empresas até sua simples liquidação, passando por gestão privatizada, pulverização de ações, etc.

De acordo com essas novas regras, seria atribuição do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, selecionar e cadastrar as empresas responsáveis pelas negociações e transferência do controle acionário. Nesse decreto, mantinha-se a proibição à participação do capital estrangeiro, embora não estivesse determinado se as empresas poderiam ser adquiridas “*a posteriori*”.

No período compreendido entre 1985-89, 18 empresas foram privatizadas, gerando uma receita de US\$ 533 milhões para o governo. A maioria era de firmas relativamente pequenas que haviam sido privatizadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, conforme TAB. 2 a seguir.

TABELA 2
PRIVATIZAÇÃO NO PERÍODO 1985/89

(Venda de controle acionário ou ativo, VRS em US\$ 1.000)

EMPRESAS	CONTROLAD A POR	ATIVOS TOTAIS	NUM. DE EMPRESA S	VR DE VENDA	DATA VENDA
1. Cia Melhoramentos Blumenau – Grde. Hotel Blumenau	Governo Federal	286	53	420	08.86
2. Cia Nac. de Tec. N. Am.	BNDES	49.635	3.712	15.855	06.87
3. Máq. Piratininga do NE	BNDES	2.361	333	1.428	07.87
4. Máq. Piratininga S/A	BNDES	24.056	1.085	107	09.87
5. Eng. Hidráulica e Instrumentos S/A – ENGEMATIC	EMBRAER	2.275	12	3.827	01.87
6. Ferritas Magnéticas S/A – FERMAG	CRVD	1.375	40	853	2.87
7. Eletrosiderúrgica Bras. S/A – SIBRA	BNDES	13.254	1.200	29.024	04.88
8. Aracruz Celulose	BNDES	101.953	1.273	133.799	05.88
				21.000	06.88
				1.400	03.89
9. Cia. Guatapara de Celulose/Papel – CELPAG	BNDES	101.398	296	72.736	05.88
10. Caraíba Metais S/A	BNDES	1.491.65	3.958	87.110	08.88
11. Cia. Sider. De Mogi das Cruzes – COSIM	SIDERBRAS	9	772	4.123	09.88
12. Cimetal Siderúrgica S/A	BNDES	43.418	4.683	59.000	09.88
13. Cia Brasil de Cobre	BNDESPAR	63.725	964	7.217	04.89
14. Cia Brasil de Zinco		32.809			
15. Mineração Carmec					
16. Cia de Celulose da BA – CCB	BNDESPAR		190	14.409	07.89
17. Cia Ferro e Aço Vitória – COFAVI	SIDERBRAS	99.655	2.550	8.215	07.89
18. Usina Siderúrgica da BA – USIBA	SIDERBRAS	102.176	1.473	54.240	10.89
		131.659			
SUBTOTAL (1985/89)		2.261.69	22.707	533.363	
		5			
TOTAL GERAL (1981/89)		2.535.25	27.571	723.402	
		0			

FONTE: PINHEIRO (1991:26).

Em 1990, tem início a terceira etapa da privatização no Brasil, com a instituição do chamado Plano Nacional de Desestatização - PND. A privatização tornou-se parte integrante das reformas econômicas iniciadas pelo governo do presidente Fernando Collor de Melo que no próprio dia da posse

promulga a MP 155/90, depois transformada em Lei 8.031/90, instituindo o Programa Nacional de Desestatização. A lei recoloca os objetivos gerais da desestatização brasileira, acentuando a retirada do Estado da economia, a redução da dívida pública, a concentração do Estado em atividades que lhe são essenciais, e a democratização do capital das empresas privatizadas. A magnitude e escopo da privatização foram significadamente ampliados.

Com o programa, esperava-se também retomar os investimentos nas empresas estatais, o que implicaria a modernização do setor industrial do país e o fortalecimento do mercado de capitais, tidos como pré-condições para o desenvolvimento auto-sustentado e para a integração competitiva do Brasil na economia internacional.

Mas a verdade é que a grande ênfase do programa recaiu sobre a redução da dívida pública. O verdadeiro objetivo do governo Collor, ao incluir a privatização em sua proposta de ajuste da economia, foi resolver, a curto prazo, os problemas de caixa da administração pública. De acordo com a declaração de MODIANO (1991) :

“Não acreditamos em dinheiro novo neste processo. Nem dólar, nem cruzeiro, o programa de privatização é um programa basicamente de conversão de dívida: recompra e resgate de dívida interna e externa”.

Trata-se de uma tentativa de combate ao déficit público, não estando restrita à questão do fluxo, mas atingindo também o estoque da dívida.

A venda da USIMINAS, por exemplo, em outubro de 1991, permitiu a arrecadação de mais do que o dobro obtido na década de oitenta. Assim, o PND concentrou esforços na venda de empresas que contribuíam para o desenvolvimento do país, o que explica a inclusão de empresas siderúrgicas, petroquímicas e de fertilizantes no programa. A partir de 1995, maior prioridade é conferida à privatização. A agenda inclui os setores de eletricidade e concessões na área de transporte e telecomunicações, acrescenta aos objetivos do PND a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à

sociedade brasileira, através do aumento dos investimentos a serem realizados pelos novos controladores. Em 1996, o Governo conseguiu vender quase integralmente as malhas da Rede Federal Ferroviária – RFFSA, conforme TAB. 3 abaixo.

TABELA 3 - Empresas Estatais Brasileiras vendidas durante os dois primeiros anos do Governo Fernando Henrique, 1995-1996

COMPANHIA	SETOR	ANO	VALOR (US\$ milhões)
Escelsa	Eletricidade	Jul. 95	399,0
Copene	Petroquímica	Ago. 95	253,8
CPC	Petroquímica	Set. 95	96,0
Salgema	Petroquímica	Out. 95	48,8
CQR	Petroquímica	Nov. 95	1,6
Nitrocarbono	Petroquímica	Dez. 95	29,6
Pronor	Petroquímica	Dez. 95	63,5
TOTAL			1.003,0
Light	Energia Elétrica	Jul. 96	2,2
	SUB-TOTAL		2,2
RFFSA	Tereza Cristina	Ago. 96	
RFFSA	Sudeste	Set. 96	
RFFSA	Centroeste	Out. 96	
RFFSA	Nordeste		
SUB-TOTAL	Ferrovias	Out. 96	1,5
	TOTAL		3,7

FONTE: BNDES (1997).

Essa nova fase também é caracterizada pelo início do processo de desestatização de empresas estaduais, a cargo dos respectivos estados, aos quais o Governo Federal vem dando suporte.

Em julho de 1998, o Governo Federal vendeu 12 holdings, criadas a partir da cisão do Sistema Telebrás, representando a transferência à iniciativa privada das Empresas de Telefonia Fixa e de Longa Distância, bem como das empresas de Telefonia Celular. Com a privatização da malha Paulista, encerrou-se uma fase importante da transferência dos serviços públicos à iniciativa privada.

A TAB. 4 abaixo sistematiza dados referentes a modelagem de venda, concessões e arrendamentos de ferrovias no período compreendido entre 1991/1999

TABELA 4 - Modelagem de Venda
Ferrovias – Concessões (1991/1999)

Empresa	Valores Mínimos			Total
	Arrendamento	Venda de Ativos	Concessões	
Oeste	55,4	2,7	3,1	61,2
Centro-Leste	291,7	8,6	15,8	316,1
Sudeste	823,6	3,5	43,5	870,6
Tereza Cristina	15,0	0,3	0,8	16,1
Sul	142,0	2,6	7,6	152,2
Nordeste	9,1	0,9	0,5	10,6
Paulista	184,1	2,1	9,8	196,0
TOTAL	1.520,9	20,8	81,1	1.622,8

FONTE: BNDES, 1999.

As privatizações geralmente provocam alterações consideráveis nas relações de trabalho decorrentes da troca de empregadores. Em primeiro lugar todos os trabalhadores, estivessem eles em qualquer nível hierárquico, eram empregados do Estado, sujeitos a diversos tipos de influências dos governos na dinâmica de suas relações sociais. A complexidade burocrática das áreas de recursos humanos das estatais, no tocante à admissão e demissão de pessoal, promoções, definição de alterações salariais, negociações com empregados, etc., exemplifica algumas dessas influências.

Após as privatizações, serão encontrados, nas desestatizadas, empregados e representantes dos proprietários, estes mais autônomos e isentos da forte influência governamental que outrora ocorria. Um dos aspectos mais importantes nesse contexto é a própria inserção dos novos proprietários no cenário. Esses, e seus novos representantes, com maior internalização do poder e com maior autonomia, terão agora um conjunto diferente e específico de crenças, valores e princípios que influenciarão as novas estratégias gerais da empresa PETTIGREW (1990).

Esse novo quadro resultou na desestatização de um grande número de empresas públicas, o que as levou a rever suas estratégias, sua estrutura, seus valores e suas práticas, notadamente na gestão de Recursos Humanos. Esse último aspecto justifica uma discussão conceitual que será tratada na seqüência.

2.3 A gestão de recursos humanos

Uma análise do cenário econômico do Brasil nos últimos anos diante das transformações estruturais, reflexos das constantes transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas e das políticas desestatizantes, conforme visto em capítulo anterior, permite verificar como a realidade socioeconômica permeou o caráter das mudanças ocorridas nas políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos das empresas brasileiras.

Com o programa de privatização, as organizações que dele fizeram parte passam a praticar mudanças consideráveis nas relações de trabalho, decorrentes da mudança de empregadores.

Essa área, até então relegada a aspectos meramente burocráticos, passa, agora, por mudanças significativas, tendo que se adaptar, qualitativa e quantitativamente, às transformações em curso, cabendo-lhe um posicionamento mais estratégico dentro das organizações.

Tal posicionamento pode ser comprovado pela preocupação em desenvolver, ainda que em menor volume e de forma “atropelada”, como ressalta WOOD JR (1995), tarefas não rotineiras, de caráter mais amplo, intensificando a preocupação com o elemento que é fator de sucesso organizacional : o homem.

A realidade é que, em sua quase totalidade, as empresas, principalmente as públicas, constituíam-se de pessoas que muitas vezes não eram adequadamente utilizadas e motivadas e, por isso, a maior parte delas

administra hoje uma pesada herança do passado : pessoas acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático sem nenhuma criatividade ou inovação, preocupadas exclusivamente com a rotina cotidiana e com sua permanência no emprego, submetidas a uma cultura empresarial bitolada e estreita, com chefias igualmente obtusas, mas situadas em posições estratégicas na organização – a ineficiência e a ineficácia personalizadas e petrificadas. PEREIRA (1996).

Conforme descreve ULRICH (1998:66), surge a necessidade dos profissionais de RH em equilibrar esse processo de mudança, inovação e transformação, com objetivos de continuidade, disciplina e estabilidade. O autor aponta, ainda, quatro imagens que caracterizam o profissional de RH do futuro como sendo as de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança.

Passa-se então a vivenciar uma área de Recursos Humanos mais adaptativa frente às situações nas quais se encontra envolvida, cabendo-lhe um posicionamento mais pró-ativo e congruente com os objetivos organizacionais.

Segundo FLEURY & FISCHER (1992), atualmente, a gestão de RH no Brasil tem apresentado tendências modernizantes, podendo determinar, ainda, transformações nas políticas e relações de trabalho. É uma fase de transição, em que os modelos aplicados não estão atendendo aos objetivos da área, e os novos ainda não são suficientemente amadurecidos para serem incorporados, em sua plenitude. A transformação de padrões culturais e políticos depende de mudanças no papel do trabalhador, do empresariado, do governo e da própria sociedade.

“... a política de Recursos Humanos tem a função explícita de ceder o espaço no qual as relações do trabalho vão adquirir a sua expressão real e concreta. Fruto das formas de dominação, subordinação e resistência vigentes numa determinada situação concreta, os padrões de relações do trabalho observáveis são, também e concomitantemente, o produto das diretrizes administrativas elaboradas para manter e controlar o trabalho e o ato de trabalhar, no sentido orientado pelas metas que a organização pretende atingir”. (p.33.)

Diante das transformações por que passa uma empresa, quando da desestatização, das mudanças de acionistas, de diretorias e diminuição do efetivo de trabalhadores, bem como em face de novas técnicas de gestão e produção é que este trabalho será inserido, uma vez que caberá à área de RH um posicionamento mais estratégico dentro das organizações. Percebe-se que essa área toma uma dimensão estratégica na estrutura da empresa, devendo ser capaz de dar resposta às novas necessidades surgidas.

As organizações, quando privatizadas, passam a adotar procedimentos com características bastante comuns entre si, como as citadas anteriormente. Uma dessas medidas diz respeito aos substantivos cortes de pessoal. Embora esse seja um processo bastante evidenciado em organizações, principalmente naquelas que passam pelo processo de desestatização, poucos falam abertamente sobre tal assunto. Até há poucos anos, a literatura acadêmica não explorava assunto referente a redução de pessoal. Depois de estudos iniciais, ligados a declínio organizacional, um novo fluxo de pesquisa passou a relacionar enxugamentos com o que se chama, no universo gerencial, de *downsizing*, quando muitas empresas de renomado desempenho passaram a enxugar pessoal de forma quase permanente.

Os efeitos de enxugamentos podem ser notados em várias dimensões, tanto no que tange à questão do desemprego, quanto no que diz respeito aos problemas socioeconômicos e políticos que o desemprego acarreta à sociedade. Cabe às empresas, em consonância com os seus especialistas de Recursos Humanos, a adoção de práticas em que, se necessário, cortes podem ser implementados planejada e cuidadosamente, por meios que minimizem o número de pessoas que devem ser demitidas, e que também aumentem as chances de indivíduos e suas comunidades poderem recuperar-se melhor e mais rapidamente do trauma do enxugamento.

Frente à multiplicidade de papéis que é dada, nessa nova concepção, aos profissionais de RH, torna-se imperativo que os mesmos sejam os responsáveis também por estabelecer a tensão inerente a serem, de uma lado, parceiros estratégicos e de outro, defensores dos funcionários.

Nesse contexto, os estudos sobre tendências de gestão de pessoas nas empresas brasileiras são ainda bastante escassos. As poucas pesquisas existentes parecem indicar que elas seguem os mesmos caminhos propostos pelos analistas internacionais, analisados anteriormente. FLEURY & FLEURY (1995), pesquisando as indústrias brasileiras, reconhecem alterações significativas em suas políticas de gestão, dentre as principais, destacam-se:

- a) maior preocupação *“com a estabilização da mão-de-obra. As empresas mais avançadas em seus programas de qualidade e produtividade informam índices anuais entre 2 e 5%, o que é extremamente baixo para os padrões brasileiros”*;
- b) políticas de treinamento *“voltadas à preparação dos operários para a aplicação de novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes”*;
- c) reestruturações nas práticas de gestão de cargos, visando a introduzir o conceito de operador multifuncional;
- d) a introdução de sistemas de *“pagamento por conhecimento”* e outras formas de remuneração variável, como *“bônus por desempenho”* e participação nos lucros.

ALBUQUERQUE (1992), analisando casos da realidade brasileira, em seus estudos sobre competitividade e Recursos Humanos, observa como tendências:

- a) maior qualificação e desenvolvimento dos empregados: *“Na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam a necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação”*;

- b) a adoção de sistemas de gestão mais participativos e do trabalho em grupo:
“A tendência ao trabalho em grupo e a adoção de sistemas de gestão mais participativos ficou caracterizada ao longo deste trabalho, constituindo-se em uma premissa importante na definição da nova concepção de sistema de gestão na empresa competitiva”;
- c) novos modelos de negociação trabalhista onde sindicatos e empresas buscam formas de relacionamento mais diretas;
- d) uma nova concepção das políticas de RH, segundo a qual predominam *“a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial; condições favoráveis à motivação; possibilidades de crescimento funcional e profissional; incentivos vinculados a resultados e políticas RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social”*.

Neste capítulo procurou-se definir as principais tendências que se delineiam para o modelo de gestão de Recursos Humanos, em sua fase competitiva, e que podem estar presentes nas organizações brasileiras. Vale ressaltar que não se pretende com isso abranger, detalhadamente, todas as possibilidades de tendências previstas pelos autores para o futuro de cada um dos componentes do modelo de gestão de Recursos Humanos.

A próxima etapa do trabalho procura descrever os aspectos metodológicos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 O método

Um problema de pesquisa da maior relevância diz respeito à escolha do método. O método de fato possibilita o desencadeamento do processo de coleta de dados. A respeito de sua escolha, CASTRO (1997), afirma que, pelo menos *a priori*, um determinado problema admite uma multiplicidade de métodos de tratamento. Não é possível estabelecer, antecipadamente, qual o método mais indicado. Tampouco se pode, em geral, falar em métodos universalmente melhores ou perfeitos. Em cada caso há que se decidir que método ou combinação de métodos serão adequados. Em princípio, todos têm desvantagens; uns dão menos informações, outros são de difícil aplicação, outros se prestam a interpretações espúrias, outros são sensíveis a erro, e assim por diante.

Em razão disso, optou-se pelo método do Estudo de Caso, por considerá-lo mais adequado ao trabalho de pesquisa em perspectiva.

Essa opção alicerçou-se nos pressupostos de DE BRUYNE (1977), para quem o estudo de caso “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”. Segundo esse autor, o estudo de caso não pode, contudo, restringir-se apenas à compilação de dados, porque, nesse caso, não poderia aspirar à cientificidade:

“O estudo de caso, em sua particularidade, só pode aspirar à cientificidade integrado num processo de pesquisa global em que o papel da teoria não é deformado, em que a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não é negligenciada”.

Como afirmam GOODE & HATT (1960:423), o estudo de caso é “um meio de se organizar os dados, preservando o caráter unitário do objeto social estudado [...] uma técnica que considera qualquer unidade social como um todo”. Nesse sentido, ela deverá ser responsável por captar dados suficientes para compor

um quadro completo da unidade básica de pesquisa deste projeto que é a empresa.

Para GREENWOOD (1973), o Estudo de Caso consiste em um exame intensivo de uma unidade de análise. Assim, o propósito fundamental do estudo de caso é analisar intensivamente uma dada unidade social.

Segundo YIN (1984), o estudo de caso permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real:

“ o estudo de caso permite uma investigação que aborde, de maneira significativa e holística, as características de eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais e processos gerenciais e organizacionais de forma geral “.

Em geral, os estudos de caso podem ser de três tipos: exploratório, descritivo e prático, sendo que cada um tem objetivo distinto. Conforme DE BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE (1991:225), os estudos do tipo exploratório “...tentam descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fechadas, preparando, assim, o caminho para pesquisas posteriores...”, os estudos de caso do tipo descritivo têm como propósito “...descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral...”, e, finalmente, os do tipo prático, ou de caráter utilitário “...visam a estabelecer o diagnóstico de uma organização ou a fazer sua avaliação, seja porque procuram prescrever uma terapêutica ou mudar uma organização”.

O estudo de caso, do tipo exploratório, segundo SELTZ *et al.* (1965:60), pode ter, entre outros, os seguintes objetivos:

- a) “formulação de problemas para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses”;
- b) “aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar”;
- c) “o esclarecimento de conceitos”;

d) “o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas”.

Considerando-se, assim, todos esses aspectos, a pesquisa aqui desenvolvida enquadra-se no estudo de caso do tipo descritivo.

Uma vez que seu propósito é descritivo, o produto do estudo não é comprovação de teoria, mas a análise das potencialidades da teoria disponível no contexto brasileiro e a proposição de aspectos e hipóteses particulares desse universo que poderão ser objeto de investigação mais específica e aprofundada no futuro.

LAVILLE *et al.* (1997:55), apontam como vantagem desta estratégia de pesquisa “a possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando os estudos submetidos às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos”. Por outro lado, há quem critique este tipo de estratégia, argumentando que “ele” resulta em conclusões dificilmente generalizadas. Assim como o autor, compreendemos que tal “estudo bem conduzido não poderia se contentar em fornecer uma simples descrição que não desembocasse em uma explicação, pois, como sempre, o objetivo de uma pesquisa não é ver, mas, sim, compreender”.

Apesar de se tratar do estudo de uma configuração particular, o “caso” funciona também como o ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo, ou seja, para o entendimento da relação existente entre privatização e como esta impactou a gestão de pessoas na Superintendência Regional de Montes Claros.

Para operacionalizar esta escolha do método, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevista semi-estruturada e análise documental.

YIN (1984), considera a entrevista como sendo a mais importante fonte de dados para o estudo de caso. As entrevistas individuais são vistas como um meio de captar a visão particular que cada indivíduo da organização possui com relação às qualidades que lhe são requeridas e àquelas que ele possui; além da busca de outros elementos que permitam inferir sobre as alterações nas relações de trabalho, permitindo verificar e avaliar a inserção de novos valores, com a empresa privatizada.

Foram coletados dados através de análise documental e de entrevista semi-estruturada, apoiados no suporte de DE BRUYNE et al. (1991), segundo os quais:

“ o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação. Por isso ele recorre a técnicas de informações igualmente careadas (observações, entrevistas, documentos)”

Na presente pesquisa, o instrumento de coleta de dados – o roteiro de entrevista – procurou obedecer a uma lógica que permitisse, naturalmente, responder ao problema levantado e alcançar seus objetivos. Nesse sentido, os roteiros de entrevista foram divididos em duas partes. A primeira, comum a todos, buscava levantar a caracterização do respondente, bem como levantar as impressões relativas ao processo de desestatização, e evidenciar as principais mudanças ocorridas na empresa estudada. A Segunda parte era específica e objetivava explorar as mudanças ocorridas na área de atuação do profissional. Os roteiros de entrevistas com Gerentes e especialistas de RH estruturaram-se, de maneira geral, em torno do seguinte eixo: história do processo de desestatização; impactos da privatização sobre as práticas e gestão de Recursos Humanos. Dentro do primeiro tópico, o objetivo foi explorar, de maneira detalhada, os principais acontecimentos e as principais dificuldades relativas ao processo de desestatização da Malha estudada. Pretendeu-se levar o entrevistado a descrever o processo, destacando os acontecimentos mais importantes. No tópico seguinte, decidiu-se detalhar os impactos da desestatização sobre a área de atuação do entrevistado, quais foram as mudanças mais significativas, qual o papel do setor de RH para a

implementação dessas mudanças, dificuldades na implementação, resistência às mudanças, o papel dos gerentes e da diretoria, dentre outros.

A análise de dados secundários teve um papel mais amplo do que lhe é reservado, normalmente, em projetos de pesquisa acadêmica. Em geral ela está voltada para a formação de um quadro teórico conceitual, de formulação do contexto, mapeamento do campo de pesquisa ou estabelecimento do estado da arte da teoria a respeito do tema em questão.

A investigação de documentos incidiu também sobre os materiais e publicações internas da Empresa, obtidos nas visitas para elaboração do estudo de caso. Através desses documentos, pode-se reconstruir grande parte da história desta organização e a análise de alguns aspectos da gestão da força de trabalho, sobretudo no que concerne às Políticas de RH.

3.2 Quem entrevistar?

No mês de fevereiro de 2000, foi encaminhada uma carta formal de solicitação, em nome da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG -, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD -, assinada pelo pesquisador e orientador (conforme ANEXO A), constando o escopo do trabalho e solicitação de realização da pesquisa nos escritórios da empresa em Belo Horizonte e Montes Claros.

Posteriormente, foram feitos novos contatos telefônicos, quando ficou estabelecida a presença da pesquisadora em Belo Horizonte para apresentação do Projeto de Pesquisa junto à Diretoria de RH da empresa estudada. Tão logo a empresa autorizou o início dos trabalhos, as entrevistas foram sendo realizadas. Para tanto, foram necessárias algumas viagens a Belo Horizonte em decorrência da disponibilidade dos entrevistados.

Todos os roteiros das pesquisas foram submetidos a um ajuste de conteúdo, junto a profissionais da própria empresa , para que pudessem ser realizados os ajustes considerados necessários, checando-se possíveis dificuldades ou desvios de interpretação.

As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a junho de 2000, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas junto aos gerentes e supervisores da SR2, ocorridas em Montes Claros, tiveram a duração de, aproximadamente, duas horas cada; e, junto aos funcionários, cerca de uma hora e vinte minutos. Quanto à entrevistas com os gerentes e especialistas de RH, realizadas em Belo Horizonte, estas se deram em mais de um momento, perfazendo um total aproximado de três horas cada. Foram necessários ainda, diversos contatos telefônicos , junto a esses entrevistados, para a obtenção de informações específicas exigidas na pesquisa. As respostas foram inicialmente gravadas, a fim de facilitar a análise e de garantir a reprodução fiel das informações obtidas.

Em nenhum momento observou-se resistência ao uso do gravador. Pelo contrário, todos se mostraram boa vontade em prestarem informações.

Foram considerados como universo a ser pesquisado os integrantes da Superintendência de Montes Claros, onde estão lotados sessenta e três funcionários, e os especialistas de Recursos Humanos lotados em Belo Horizonte. A amostra foi de quarenta e duas pessoas, sendo trinta e sete efetivos, lotados na SR2, em Montes Claros, e cinco integrantes da equipe de RH na matriz da organização, distribuídos conforme TAB. 5 abaixo.

TABELA 5
Número Total de Profissionais Entrevistados
em Montes Claros

ENTREVISTADO (cargo)	QUANTIDADE
Gerente	1
Supervisor de operações	3
Supervisor da via permanente	3
Agente de estação	7
Maquinista	8
Agente administrativo	2
Mantenedor	13
Total	37

FONTE: dados da pesquisa.

TABELA 6
Número Total de Profissionais Entrevistados
em Belo Horizonte

ENTREVISTADOS (cargo)	QUANTIDADE
Gerente de RH	1
Consultor de RH	1
Analista de Recursos Humanos Pleno	1
Analista de Rh Júnior (área de seleção e desenvolvimento)	1
Analista de RH Júnior (área de comunicação da pessoa)	1
Total	5

FONTE : dados da pesquisa.

Consideradas conjuntamente, e visando a atender aos objetivos propostos, as trinta e três entrevistas permitiram analisar a gestão de Recursos Humanos em dois momentos distintos:

- a) antes da desestatização;
- b) após a desestatização.

O objetivo era descrever como as mudanças foram sendo delineadas e implementadas ao longo do processo. A escolha das pessoas foi feita, ora de maneira intencional, ora de forma aleatória, obedecendo à disponibilidade dos entrevistados.

O interesse de estudo sobre a categoria gerencial baseou-se na importância desse profissional no contexto organizacional e no entendimento de que esses são compreendidos como profissionais-chave ou atores organizacionais qualificados para o desempenho de atividades que envolvam gestão de recursos humanos, tomada de decisão, visão estratégica, enfim, atributos que os capacitem para o desempenho de suas tarefas e precisam estar atentos às mudanças para continuar contribuindo e respondendo ao papel social e profissional que lhes é atribuído.

Uma das grandes atribuições dos gerentes consiste em desempenhar, conforme FISCHER, (1988):

“o papel de correias de transmissão do saber técnico e da cultura organizacional [...] e concretizar, em decisões e ações, o projeto ideológico de transformar a realidade organizacional” .

O que se observa é que, apesar de seu papel fundamental na gestão de pessoas e recursos, na tomada de decisão organizacional, enfim, na aplicação de todas as características ditas indispensáveis a um bom gerente, o nível gerencial vivencia uma situação “...peculiar e ambígua, qual seja o de ser ao mesmo tempo responsável pela introdução de novas estratégias, e também um dos principais alvos do processo” TEIXEIRA (1995:18), indicando que, além de

sustentar as ações implementadas pelas empresas, os gerentes acabam sendo alvo de seus impactos na dinâmica empresarial. É assim que os mesmos podem ser, ao mesmo tempo, foco de atenção específica das empresas como elemento-chave de sua alavancagem no mercado, e sujeitos das alterações no mundo do trabalho e se preparar para tal.

Assim, as entrevistas com os gerentes tiveram por objetivo central conhecer a realidade vivida por eles, e como os mesmos percebem as mudanças nas práticas e gestão de Recursos Humanos após a privatização da organização.

No que se refere à categoria do empregado, partiu-se do pressuposto que cada um tem uma idéia da organização e de seu significado, e que, diante das mudanças decorrentes da privatização, esse empregado teria contribuições valiosas quanto à percepção da gestão e práticas de recursos humanos, bem como das novas atribuições que lhe são determinadas.

3.3 A importância do sistema ferroviário de cargas

O estado de Minas Gerais conta com 5.322 km de ferrovias - 14% da malha ferroviária nacional - distribuídos por quatro empresas:

- a) Ferrovia Centro-Atlântica S.A.;
- b) MRS Logística S.A.;
- c) Estrada de Ferro Vitória a Minas - EFVM, e
- d) Ferrovias Bandeirantes S.A. - FERROBAN.

As linhas da empresa estudada estendem-se transversalmente pela região central do estado, em bitola métrica, bifurcando-se, em Belo Horizonte, para o norte, até atingir a Bahia.

Em 1998, a empresa estudada transportou 7,02 bilhões de toneladas por quilômetro útil (TKU), sendo as principais cargas: calcário, derivados claros, farelos de soja, produtos siderúrgicos, ferro gusa, óleo diesel, magnesita, etc.

A TAB. 7 a seguir, ilustra a importância do setor quanto ao volume de cargas transportadas pela RFFSA, em comparação com o volume total do país.

TABELA 7
MOVIMENTO DE CARGAS NA RFFSA – MINAS GERAIS E BRASIL – 1995-1996
(Unidade: Toneladas)

ESPECIFICAÇÃO	MOVIMENTO DE CARGAS	
	1995	1996
Minas Gerais (1)	24.921.148	19.989.754
Brasil	36.388.282	28.869.499
Relação MG/BR (%)	68,5	69,2

FONTES: Fundação João Pinheiro (1999) .

3.4 A escolha da organização de estudo e sua localização

Este trabalho foi realizado junto a profissionais de empresa do setor de transporte ferroviário de carga de Montes Claros, concessionária da Malha Centro-Leste, pertencente à RFFSA. A unidade de análise deste estudo foca a Superintendência Regional 2 – SR2 da Ferrovia em análise, localizada em Montes Claros – MG.

A escolha da cidade de Montes Claros justifica-se pelo fato de ser a que apresenta maior dinamismo dentre as que compõem a Região Mineira do Nordeste (RMNE), da qual fazem parte oitenta e seis municípios do norte de Minas Gerais, conforme pode ser visualizado na FIG.1 a seguir:

A RMNE apresenta uma extensão de 120.701 km², o que corresponde a 20,7% do território do Estado de Minas Gerais, superando, em tamanho, alguns Estados nordestinos, como Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Alagoas e Sergipe.

Ostentando uma população de 273.513 habitantes, (IBGE, 1996), a cidade de Montes Claros é considerada o principal pólo de desenvolvimento da região, sendo a única cidade a possuir população superior a 100 mil habitantes.

Em 1995, o município apresentou o maior PIB da região, com R\$ 712.452.000,00 (US\$ 777.924.000,00), ou 35% da RMNE, indicando um crescimento médio anual de 3,9% entre 1985 e 1995, e permitindo que a sua participação do PIB estadual aumentasse, de 1,297% para 1,492%, no período¹¹.

Com uma economia caracterizada pela ampla concentração da indústria de bens manufaturados e pela extração mineral, Minas Gerais reserva ao Setor Transportes uma importante função estratégica.

A malha rodoviária pavimentada de Minas Gerais é a maior dentre os estados brasileiros. A idade dos pavimentos existentes é elevada, sendo que mais de 50% da malha pavimentada apresentam idade superior a 10 anos, numa situação que vem se agravando nos últimos anos.

Os serviços de transporte rodoviário de cargas em Minas Gerais são controlados, como em todo o país, pela iniciativa privada, através de empresas de transporte de carga, empresas de cargas próprias e transportadores autônomos, predominantemente de capital nacional.

Quanto à hidrovia, a única via que apresenta transporte regular de carga é a do Médio São Francisco, compreendendo o trecho de Pirapora (MG) a Petrolina

¹¹ Para maiores detalhes quanto ao comportamento do PIB da RMNE, ver REIS (1997).

(PE) / Juazeiro (BA). Sua extensão navegável é de 1.371 km, sendo 485 km em território mineiro.

Por sua vez, o sistema ferroviário de carga é operado pela MRS Logística, pela FERROBAN e pela CVRD, operadora da Estrada de Ferro Vitória Minas e pela Ferrovia estudada.

Estes fluxos têm como destino os portos do Espírito Santo (Tubarão e Praia Mole), do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Sepetiba e Angra dos Reis) e de São Paulo (Santos).

As linhas da Ferrovia estudada estão interligadas com as principais ferrovias brasileiras, o que possibilita a conexão com os maiores centros consumidores do Brasil e do Mercosul. A FIG.2 a seguir ilustra a extensão da malha estudada.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Esta etapa do trabalho buscou conhecer a trajetória do Setor ao qual se insere a empresa estudada. Desde o início da sua construção, o sistema ferroviário, que viveu no Brasil sucessivas crises, se via questionado quanto a sua eficácia, sendo alvo de críticas quanto a aspectos errôneos da política brasileira adotada. Torna-se relevante comentar que na história das ferrovias a iniciativa privada e Estado caminharam juntas alternando seus papéis na gestão das ferrovias brasileiras. Além disso, no que concerne às ferrovias, as relações entre uma e outra foram, desde o início, muito estreitas, embora marcadas por dificuldades.

4.1 Um breve histórico do setor e sua inserção regional

Construída inicialmente por grupos privados, as ferrovias contaram desde o início com os incentivos do Governo Imperial.

O impulso à concessão de ferrovias no Brasil foi dado pela Lei 641 de 26 de julho de 1852, do governo Imperial,

“... concedendo privilégio de concessão por 90 anos e garantia de juros de 5% sobre o capital empregado por companhias que se organizassem para construir estradas interligando o Rio de Janeiro às províncias de Minas Gerais, São Paulo e outras, e reservando ao governo o direito de fixar o modo e prazo da garantia”.

Esse sistema desincentivava a busca de eficiência tanto na construção como na operação. A garantia de juros significava remuneração certa para o capital, não importando de que jeito fosse empregado. E o teto para dividendos estavam limitados a um teto de 8%, e o que ultrapassasse esse teto seria repassado ao Governo. A garantia de 5% teve como efeito desestimulador a busca de uma maior eficiência. Já o limite de 8% penalizava aqueles que se mostrassem mais eficientes.

Com todos os problemas que apresentava, a garantia de juros deu certo e diversas outras ferrovias foram sendo construídas em várias províncias, de maneira que até o final do Império haveria 9.356 Km de linhas em tráfego. No total haviam sessenta e seis estradas de ferro, sendo nove da União.

Como forma de atenuar as obrigações decorrentes das garantias o governo imperial promulgou a Lei 2450, de 24 de setembro de 1873, criando como alternativa uma subvenção quilométrica de trinta contos de réis por Km. Essa subvenção propiciou a construção de péssimos trechos e com quilometragem desnecessária.

Diante desse quadro o governo teve que rever a sua política de concessão de privilégios, cujos encargos tornavam-se insuportáveis. Durante o Império o que se viu foi uma redução progressiva nos benefícios acompanhada do aumento nos investimentos de recursos públicos na construção de ferrovias.

Com o fim do Império, em 1889, o governo era proprietário de 3.200 Km de linhas, correspondendo a 34% do total.

Durante os primeiros anos de República, as ferrovias mantêm-se como propriedades do Estado, mas começam a ser arrendadas a grupos privados.

Em 1907, a situação das ferrovias por propriedade e regime de exploração era:

- a) ferrovia de propriedade e administração da União;
- b) de propriedade da União, arrendadas;
- c) concedidas pela União, com garantia de juros;
- d) concedidas pela União, sem garantia de juros;
- e) linhas estaduais.

A TAB. 8 a seguir, sintetiza a situação das ferrovias.

TABELA 8
Ferrovias por Propriedades: 1907

Situação das Ferrovias		
Pertencentes a União	Administradas pela União	2.912,561
	Arrendadas pela União	5.025,852
	Concedidas pela União	1.747,924
	Com garantia de juros	1.754,910
Estaduais	Sem garantia de juros	6.163,970
Total		17.605,217

FONTE: adaptada da Revista os Empresários e as ferrovias abril/1977.

O Presidente Campos Sales e os seus sucessores começaram a devolver as ferrovias públicas à iniciativa privada através de uma política de arrendamento. Conforme Campos Sales,

”Longa experiência mostrou que não há vantagem em manter ferrovias sob administrações públicas [...]. Entregá-los à iniciativa privada e estimular a atuação dos interesses privados não só alivia do Tesouro Nacional [...] como amplia a esfera de prosperidade e utilidade tanto para o comércio , como para a indústria.”

Nos anos trinta a quarenta e cinco, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, o espírito de liberalismo foi substituído pela centralização política e fortalecimento do Estado. Este passou a intervir nos assuntos econômicos, estimulando a indústria nacional , as importações, inclusive de material ferroviário, foram controladas e sobretaxadas. Foi um período de grandes dificuldades para as ferrovias.¹²

Com o início do governo de General Eurico Gaspar Dutra, em 1946, a política econômica passou a ter uma orientação mais liberal, algumas áreas, dentre as quais a do transporte, continuaram a ser desenvolvidos pelo Estado. Com isso, o governo criou condições para encaptação das ferrovias que ainda estavam nas mãos de empresas privadas, sobretudo aquelas ainda de capital estrangeiro. Ao final de seu governo, apenas duas ferrovias eram privadas.

Quando Vargas retorna ao poder em 1951, a quase totalidade das ferrovias brasileiras pertencia à união ou aos estados. Vargas encaminha ao Congresso Nacional, em 1952, o projeto para a criação da RFFSA. Cinco anos depois é fundada a RFFSA, iniciando o ciclo de administração centralizada nas ferrovias do Brasil.

A empresa nascia em meios à grandes dificuldades haja vista a não renovação de frotas, não conservação da via permanente e a deterioração da prestação de serviços.

Antes de contextualizar a Rede Ferroviária, torna-se necessário, apresentar, como a inserção da Ferrovia na cidade de Montes Claros foi considerada estratégica para o crescimento do município.

4.2 A ferrovia chega a Montes Claros

No final do século XIX, a cidade de Montes Claros já era considerada o principal centro urbano e comercial da região norte mineira.

A crescente importância econômica da Região Sudeste, em especial Belo Horizonte e São Paulo, reforça a tendência da comercialização com estas regionais, fluxo que passa por Montes Claros, seja como coletor dos produtos regionais e distribuição dos “importados”.

A cidade teve na atividade pecuária a base para o seu crescimento. O seu desenvolvimento foi um prolongamento da expansão da atividade canvieira e, posteriormente, da mineradora ao fornecer gado para dar suporte a tais atividades.

¹² Relatório da “Estrada de Ferro Central do Brasil, 1910 e 1911.

Em meio da atividade mineradora, o norte de Minas consolidou-se como uma região de grande relevância no fornecimento de produtos agropecuários para as minas. Em decorrência de problemas relacionados ao contrabando de ouro e a sonegação de impostos a Coroa adotou medidas restritivas ao comércio do Norte de Minas com as regiões mineradoras , fato que acarretou um forte isolamento da região.

“Tal isolamento só foi rompido no início do século XX, com a construção da ferrovia, com um ramal chegando até a cidade de Pirapora e a linha principal passando por Montes Claros”. (REIS 1997:38)

A partir do começo do século, a Estrada de Ferro Central do Brasil, buscou construir as ligações entre uma ponta e outra dos trilhos, atravessando, na maioria das vezes, regiões marginais ao mercado exportador. Pela linha do Centro e a Ferrovia Longitudinal, que parte de Pirapora em direção ao Pará, as chamadas ferrovias de penetração, a Central do Brasil seguirá para algumas das áreas mais desertas dos sertão brasileiro.

Em 1911, a Central do Brasil começou a construção do ramal de Montes Claros, buscando a ligação, por uma linha praticamente paralela a de Pirapora, com a Leste Brasileiro na divisa com a Bahia ¹³ .

Essa obra de ligação, após a paralisação de todas as construções ferroviárias em 1914, devido á falta de verba e da Primeira Guerra Mundial, foi reiniciada em 1918, ganhando fôlego com a transposição do Rio Jequitai em 1922.¹⁴

A Central do Brasil, aos poucos, prosseguia no seu objetivo de “cortar” o sertão mineiro em busca da Leste Brasileira, na Bahia. (CABRAL, 1985). A cidade de Buenópolis assumia a função de ponta de linha, e mais tarde, devido a sua proximidade ao município de Montes Claros e cidades vizinhas, serviu como “...

¹³ Relatório da Estrada de Ferro Central do Brasil 1910 e 1911.

¹⁴ Relatório Anual da Estrada de Ferro Central do Brasil , 1924. Pp.266-267.

ponte entre aquelas cidades e o mais próximo empório comercial – Curvelo”. (CABRAL, 1985).

Em 1924 inaugura-se a Estação de Bocaiúva, com a presença de Francisco Sá, Ministro da Viação, que sabendo das necessidades de ampliação da economia empenhou em trazer a estrada de ferro para aquela região. (PAULA, 1979).

Em 1925, Montes Claros passa de ramal à Linha do centro da Estrada de Ferro Central do Brasil, em detrimento de Pirapora, torna-se “boca do sertão”.

“... Alguém disse em Belo horizonte, e o dito se espalhou, que Minas Gerais só contava até o paralelo 18, na altura do Município de Curvelo. O que havia daí para cima era inviável para o progresso. Era a terra dos chamados “baianos cansados”, [...] “Era assim que, da capital do Estado, muita gente via Montes Claros e o Norte de Minas”. “Mas, enquanto isso, fatos novos aconteciam” (FERREIRA 1975:8)

Inaugurou-se, em 1926, o trecho Bocaiúva – Montes Claros, que ligou por completo o pólo- regional a Belo Horizonte. Já nesta época, Montes Claros destaca-se como o principal centro comercial da região, tendo esta atividade uma relevância ainda maior com o novo meio de transporte recém-chegado ao município : o Trem de Ferro.

A instalação da ferrovia em 1926, trouxe um grande impulso para a cidade, pois ligava-a a Belo Horizonte a cidade de Salvador; contribuindo para fortalecer a importância da pecuária na região, ao facilitar o escoamento da produção, tornando Montes Claros um dos municípios mais dinâmicos da região.

“... para Montes Claros a chegada das paralelas de aço e sua interrupção aqui, por quase 20 anos, consolidou em definitivo sua posição de centro coletor da produção regional e distribuidor de bens importados. [...] “... Estradas estaduais de terra rasgaram o sertão para ligar a ferrovia aos municípios próximos e longínquos. (FERREIRA, 1975 : 8).

Relatos da época comprovam a importância que a ferrovia causou no processo de consolidação da polarização da cidade uma vez que a chegada do trem tornou o acesso às informações. As informações que antes eram trazidas pelos tropeiros, passam a ter outra via de acesso: correio, revistas, jornais, viajantes trazidos pelo trem. Moças e rapazes passaram a fazer “footing” na estação para ver o trem chegar. Chegava com os viajantes, os visitantes, as novidades; além do grande espetáculo da maria-fumaça, bufando e apitando.

PAULA (1957) apontava outra realidade após a chegada da ferrovia:

“...Com a chegada da estrada de ferro nosso comércio se modificou sobremaneira. Desapareceram os célebre “cometas”, substituídos por um número vinte vezes maior de viajantes [...] “...O comércio desenvolveu-se extraordinariamente em todos os setores. A importância é quase ilimitada, principalmente de Belo Horizonte, Juiz de Fora, Rio e São Pulo, por estrada de ferro, caminhões e aviões. Há grandes casas atacadistas, que vendem aos municípios do Norte de Minas e Sul da Bahia”.¹⁵

A rápida evolução dos trilhos fez com que a “boca do sertão” passasse de uma localidade a outra.

À medida que a ferrovia chegava às cidades, principalmente aquelas de “ponta de trilho”, abria o mercado de consumo e a imaginação para o cosmopolitismo e seu mundo de imagens. Elas iam se modificando e expandindo o mercado para as regiões próximas, ainda não servidas pela ferrovia.

Estes são acontecimentos comuns em expansões ferroviárias por toda a parte, observa MONBEIG (1940) em seu trabalho sobre o Noroeste do Brasil, que vale também, para o caso do Norte de Minas:

“A progressão dos trilhos segue de perto, mas apenas segue os homens e do desbravamento. A via férrea progride aos saltos, tendo por ponto terminal, durante três ou quatro anos, um centro urbano importante, uma boca de sertão; durante este período

¹⁵ FERREIRA, L.P. 17-18.

forma-se mais para diante um novo foco de densidade, nasce e se desenvolve uma

pequena cidade pioneira, que de chofre recebe como que uma chicotada: os terrenos valorizam-se, desenvolve-se o comércio e todos os dias chegam novos desbravadores. A antiga ponta dos trilhos, ao contrário perde sua atividade, torna-se centro administrativo e escolar, aparecem algumas fábricas, a estação desdobra-se; tudo sossega e toma um aspecto provinciano. A boca do sertão está mais adiante”.

A partir do final da década de trinta, após a paralização da construção da ferrovia por treze anos, são retomados os debates sobre o prolongamento da Linha do Centro.

Montes Claros, apesar de “ponta de trilho”, ou como coloca MONBEIG, “Boca do Sertão”, já não apresentava tanto o aspecto de cidade pioneira, tornando-se centro administrativo e pólo urbano da região. No entanto, não perde o dinamismo, pois é o entreposto de todas as mercadorias para a construção na ferrovia que prossegue.

Na cidade começava a se instalar as relações sociais da urbanidade. Os laços de compromissos com o coronel começavam a se afrouxar. A ferrovia vai se transformar no “Trem do Sertão”, que propiciou o êxodo dos migrantes para o Sul em busca de melhores condições de vida. A crescente industrialização dos grandes centros urbanos do Sul e do Sudeste, atrai os fugitivos da seca e do coronel.

Montes Claros, inseri se assim como pólo de desenvolvimento e a ferrovia passa a transportar o progresso.

4.3 A Criação da RFFSA

De acordo com a Constituição brasileira (Art. 21, XI, “d”) , a União tem mandato para explorar diretamente ou via autorização, concessão ou permissão, os serviços interestaduais de transporte ferroviário.

A Rede Ferroviária Federal S.A - RFFSA, foi criada em 1957 , através da Lei nº 3115, de 16 de março de 1957 no governo do Presidente Juscelino Kubitckek, após ter tramitado durante anos no congresso. Era composta pela consolidação de 18 ferrovias regionais que operavam isoladamente, constituía-se por sociedade de economia mista, controlada pelo Governo Federal e vinculada ao Ministério dos Transportes. O governo federal era o seu principal acionista, detendo 98% do capital social. A RFFSA ficariam incorporadas as estradas de ferro de propriedade da União e por ela administradas, bem como as que viessem a ser transferidas para o Governo Federal ou cujos arrendamentos viessem a ser rescindidos.

Na ocasião da criação da Rede vinte e duas ferrovias eram de propriedade da União Federal, das quais dezoito passaram a constituí-la.

Inicia-se assim uma nova fase na exploração dos transportes ferroviários no País; na verdade, a RFFSA tinha sido concebida como uma organização voltada para sanear, a passos programados, as perdas financeiras das 18 empresas ferroviárias apropriadas e ou administradas pelo Estado brasileiro.

Constituía como finalidade da empresa administrar, explorar, conservar, ampliar e melhorar o tráfego das estradas de ferro da União a ela incorporadas bem como reduzir déficit, padronizar procedimentos, modernizar a operação, reduzir despesas e aumentar a produção

Concomitante a esse período, ganhava vulto no país o transporte rodoviário. O ano de 1957 marca, também, a instalação da indústria automobilística nacional.

No decorrer dos anos, a RFFSA passa assumir sua identidade vocacional: transporte de carga (*commodities*), em percursos médios e longos. Os serviços de transporte de passageiros é transferido para a Companhia Brasileira de Transportes Urbanos – CBTU.

Durante os anos setenta, o transporte de carga da RFFSA cresce a uma média de 10,5% ao ano, durante a recessão dos anos 83/85 contrai-se em cerca de 11%, em 1896 volta a crescer, atingindo recorde histórico de transporte: 85,7 milhões de toneladas transportadas. Desde então, o volume de transporte estabiliza-se em 80 milhões de toneladas anos. Em 1987, quando da comemoração do trigésimo aniversário da RFFSA, os números revelaram maior eficiência do serviço, indicando uma posição mais confortável em relação aos sucessivos déficits do passado.

Apesar de apresentar números menos críticos do que aqueles do passado, a RFFSA encontrava-se em uma situação desfavorável uma vez que os recursos destinados a manutenção do sistema existente vinham reduzindo o que prejudicava a implementação de novos projetos, que eram fundamentais, devido à crescente demanda pelo transporte ferroviário. Não se investia mais na conservação das linhas, as taxas de imobilização de locomotivas e vagões eram elevadas, aumentando-se o número de acidentes. O índice de imobilização da RFFSA chegou a 47%, ou seja, quase três vezes maior do que a média internacional (Gazeta Mercantil, 29/02/96).

Somado a tudo isso, a dívida da Empresa avolumava-se comprometendo sobremaneira o seu desempenho e equilíbrio financeiro. No final de 1995, a dívida da RFFSA girava em torno de 2,4 bilhões de dólares e o déficit, em 200 milhões de dólares (O Estado de São Paulo, 10/01/96). Parte desses problemas explicava-se pelas restrições a liberdade tarifária e pela irregularidade no recebimento de serviços prestados a União.

Como em outras crises, aqueles que administram a Empresa parecem conhecer bem os seus problemas e, melhor ainda, as soluções para as empresas estatais não devem mais ser buscadas em seu interior e, sim, externamente, junto a iniciativa privada.

4.4 O processo de privatização da RFFSA S.A.

Nos seus últimos cinco anos a RFFSA se caracterizou como uma ferrovia que opera essencialmente transporte de carga, uma vez que o transporte de passageiros foi progressivamente desativado, por motivo de insegurança na circulação dos trens, obsolescimento dos veículos, antieconomicidade, elevado consumo de combustível e baixo aproveitamento da oferta, revelando desinteresse dos usuários.

O Governo Federal impossibilitado de gerar os recursos necessários para continuar financiando os investimentos, com vistas o aumento da oferta e melhoria dos serviços, colocou em prática ações voltadas para a privatização, concessão e delegação de serviços públicos de transporte a Estados, Municípios e à iniciativa privada.

O Decreto n. 473, de 10 de março de 1992, incluiu a RFFSA no Programa Nacional de Desestatização - PND, instituído pela Lei n. 8.031, de 12 de abril de 1990. Com essa medida, o governo federal estaria estimulando a iniciativa privada a fazer investimentos num setor que, dada a escassez de recursos públicos, deteriorava-se a passos largos. A empresa se encontrava imersa em crise financeira crônica, precisando de grande volume de recursos para sanear suas dívidas, fazer a manutenção adequada de seus ativos operacionais e realizar investimentos indispensáveis ao atendimento da demanda de transporte. Além disso, a RFFSA possuía um quadro de pessoal superdimensionado e sua privatização certamente exigiria uma redução brutal desse contingente, o que poderia causar grande tumulto ao processo, a exemplo do que aconteceu em alguns países que privatizaram suas empresas. Tudo isso causava ceticismo em várias correntes de opinião, chegando, inclusive, a colocar em dúvida a viabilidade e exequibilidade do processo.

O modelo de desestatização da RFFSA resultou de um processo com os seguintes objetivos:

- a) desonerar a União;
- b) fomentar investimentos;
- c) aumentar a eficiência operacional.

Estabeleceu-se, assim, a divisão do sistema operado pela RFFSA em seis malhas regionais a saber:

- a) Malha Oeste, abrangendo a SR-10 (Bauru), com 1.621 Km, 3.874 vagões, um volume de tráfego de 3.874 bilhões de toneladas por quilômetro e receita operacional de 40 milhões de dólares;
- b) Malha Centro-Leste, reunindo SR-2 (Belo Horizonte) SR-7 (Salvador) e SR-8 (Campos), com 7.080 Km, 397 locomotivas, 9.400 vagões, um volume de tráfego de 6,8 bilhões de toneladas por quilômetro e uma receita operacional de 200 milhões de dólares;
- c) Malha Sudeste, reunindo SR-3 (Juiz de Fora) e SR-4 (São Pulo), 1.633 Km, 373 locomotivas, 11.600 vagões, um volume de tráfego de 21,8 bilhões de toneladas por quilômetro e uma receita operacional de 400 milhões de dólares;
- d) Estrada de Ferro Tereza Cristina, abrangendo a SR-9 (Tubarão), com 160 Km, 18 locomotivas e 509 vagões, um volume de tráfego de 0,086 bilhões de toneladas por quilômetro e uma receita operacional de 4,8 milhões de dólares;
- e) Malha Sul, reunindo SR-5 (Curitiba) e SR-6 (Porto Alegre), com 6.785 Km, 377 locomotivas, 9.785 vagões, um volume de tráfego de 0,00882 bilhões de toneladas e uma receita operacional de 190 milhões de dólares;
- f) Malha Nordeste, reunindo SR-1 (Recife), SR-11 (Fortaleza) e SR-12 (São Luís), com 4.670 Km., 86 locomotivas, 1700 vagões, um volume de tráfego de 0,882 toneladas por quilômetro e uma receita de 27 milhões de dólares.

Os preços das malhas foram assim definidos pelo Conselho Nacional de Desestatização (CND): Malha Oeste – R\$ 60,2 milhões; Malha Centro-Oeste –

R\$ 316,9 milhões; Malha Sul – R\$ 31,5 milhões; Malha Sudeste – R\$ 880,9 milhões; Ferrovia Teresa Cristina – R\$ 16,6 milhões.

Essas malhas foram outorgadas, pela União, por um período de 30 anos, prorrogável por igual período, para Ferrovia Novoeste S.a; Ferrovia Centro-Atlântica S.A., MRS Logística., Ferrovia Tereza Cristina S.A., Ferrovia Sul-Atlântica S.A. e Companhia Ferroviária do Nordeste respectivamente.

Mais do que simples reorganização administrativa sua criação corresponde a uma verdadeira revolução a respeito do papel do Estado, tanto aqui, como em outras partes do mundo.

Apesar de sua complexidade, a privatização dos serviços da RFFSA foi, para o Governo, considerado um êxito. A transferência das seis malhas para a iniciativa privada foi realizada ao longo de 1996 e 1997 gerando para o Governo uma receita de R\$ 1,519 bilhões.

Para o Governo, mais importante que a geração de recursos é a eficiência operacional que a malha ferroviária deverá ganhar nas mãos da iniciativa privada. Prevê-se que, no prazo de seis anos, a produção das malhas apresente um crescimento de 70% em relação ao realizado em 1995, contribuindo assim por superar o déficit na infra-estrutura ferroviária do país.

4.5 As conseqüências e a modelagem da privatização

Com a privatização a empresa passou por um processo significativo de mudanças, verifica-se uma tendência à diminuição do efetivo de trabalhadores -downsizing- (atualmente, o número de funcionários em Montes Claros é de 63 funcionários) , deslocamento, terceirizações, bem como mudanças nas relações de trabalho.

Assim, o momento atual da RFFSA, conforme constatado em entrevistas informais com funcionários, vem se caracterizando por mudanças organizacionais constantes, como redefinição de estruturas, novas formas de gerenciamento e gestão de RH que tem levado os indivíduos a alterarem significativamente o seu estilo de vida seja através de mudanças de comportamentos, de atividades, entre outras. Se por um lado, a privatização foi um êxito para o Estado, por outro, tem gerado insegurança, incerteza, perda de regalias e benefícios, apreensão aos trabalhadores haja vista o número expressivo de funcionários que saíram da empresa seja por motivo de aposentadoria, adesão ao Plano de Incentivo a Demissão - PID, e até mesmo os demitidos.

O processo de desestatização da RFFSA difere dos demais desde o início. Em virtude do grande volume de pendências e restrições técnicas e jurídicas, a primeira providência adotada foi a de contratar, inicialmente, apenas o que se denominou “Serviço B”, cujo primeiro trabalho seria o de propor o modelo de desestatização. Aprovado o modelo, seria conhecido o objetivo de privatização a ser avaliado e, a partir daí, poderia ser contratado o “Serviço A”, responsável pela Segunda avaliação econômico-financeira prevista na legislação do PND.

O BNDES, na qualidade de gestor do programa de desestatização, contratou, através de licitação pública, em novembro de 1992, a Associação Nova Ferrovia como responsável pelo “Serviço B”, para a execução dos serviços de modelagem da desestatização; avaliações econômico-financeira, patrimonial e jurídica; elaboração de editais e todos os demais serviços necessários à execução do processo.

O primeiro trabalho elaborado pelos consultores foi o chamado “Estudo Prévio”, que consistiu em um amplo diagnóstico do setor de transporte ferroviário no Brasil e no exterior, abrangendo o conhecimento dos processos de desestatização no mundo, o levantamento do mercado nacional – incluindo as mercadorias com potencial de transporte por ferrovia -, a análise do

desempenho operacional da RFFSA e diversos outros trabalhos que serviram para consubstanciar o modelo então proposto para a desestatização.

Os principais condicionantes e constrangimentos de caráter financeiro, técnico e jurídico para a desestatização eram:

- a) as projeções preliminares de resultados indicavam que o potencial de geração de caixa dos ativos da RFFSA era reduzido em face do valor do investimento neles realizado, devido à carência de recursos para a sua manutenção e modernização, o que comprometia o desempenho operacional da empresa;
- b) o valor econômico da RFFSA, em seu *status quo*, era negativo, pois as projeções de recursos gerados pela operação eram inferiores ao montante estimado da dívida, de aproximadamente R\$ 3 bilhões, boa parte dela vencida ou a vencer em curto prazo e junto a entidades da administração direta e indireta do governo federal;
- c) não se vislumbrava a possibilidade de equacionamento dessa dívida a médio prazo, capaz de melhorar a estrutura de capital da empresa e viabilizar um valor econômico positivo para sua privatização;
- d) parte relevante desse endividamento, cerca de R\$ 1 bilhão correspondia a passivos trabalhistas, cuja comprovação era considerado difícil por auditoria. O acompanhamento de processos judiciais da RFFSA é descentralizado, pela própria estrutura da empresa, em todo o país. Com isso, muitas vezes ações com o mesmo fato gerador tinham decisões diferenciadas, tanto por serem julgadas por tribunais locais quanto pelo fato de a própria argumentação jurídica da empresa ser diferente. Além disso, o controle do andamento dos processos era precário, o que representava um fator extremamente relevante, visto que a incerteza quanto ao potencial de valor dessa dívida certamente afastaria eventuais interessados na privatização, inviabilizando o processo;
- e) o volume de ações judiciais contra a empresa acentuava-se diante do agravamento de suas dificuldades financeira, prejudicando uma estimativa

concreta do valor de seu endividamento em determinada data-base. A RFFSA possui um volume de cerca de R\$ 4 bilhões em ativos não-operacionais, basicamente estações ferroviárias desativadas, terrenos, hortos florestais e imóveis diversos. Esses ativos estão em praticamente todo território nacional e sua avaliação provavelmente demoraria vários anos. A maior parte deles não tinha sua documentação regularizada, devido ao próprio processo de formação da RFFSA, fruto de uma fusão de ferrovias privadas, algumas existentes desde o século passado. Se o modelo de privatização fosse o tradicionalmente adotado no PND, esses ativos deveriam ser avaliados para serem incluídos no cálculo do preço mínimo, o que delongaria o processo por muito tempo. Além disso, os objetivos pretendidos de melhorar o serviço de transporte de carga seriam desvirtuados, uma vez que a maior parte do valor da empresa viria justamente dos ativos não-operacionais, atraindo um público mais interessado em administração de imóveis que em operar eficientemente o serviço.

A RFFSA operava, em pequena escala, o transporte de passageiros de média distância. Em 1994, a receita apurada com esses serviços foi de cerca de 0,5% do faturamento total da empresa, sem contar o transporte urbano de passageiros, que foi transferido à CBTU. Historicamente o transporte ferroviário de passageiros é um serviço deficitário, de pouca atratividade para a iniciativa privada.

A empresa era estruturada em 12 Superintendências Regionais (SR) e a Administração Geral. Cada superintendência operava, na prática, como uma empresa independente, visto que tinha estruturas administrativa, comercial, operacional, jurídica e de manutenção próprias.

Foi considerando esses fatores que se elaborou o modelo de desestatização da RFFSA, aprovado em novembro de 1993 pela então Comissão Diretora do

Programa Nacional de Desestatização e ratificado posteriormente pelo Conselho Nacional de Desestatização.

Esse modelo consiste, basicamente, em:

- a) licitação, no mesmo leilão, da concessão do serviço público de transporte ferroviário de carga prestado pela RFFSA, pelo prazo de 30 anos, do arrendamento dos ativos operacionais e da venda de bens de pequeno valor de propriedade da empresa;
- b) agrupamento das 12 superintendências regionais em seis malhas ferroviárias a serem desestatizadas, as quais representariam a melhor configuração operacional para se constituírem em unidades de negócio independentes e auto-suficientes;
- c) manutenção da empresa como estatal, encarregada de administrar seus ativos não operacionais de modo a auferir receita sobre eles e amortizar o seu endividamento, que não seria repassado à iniciativa privada;
- d) criação de uma entidade encarregada de resolver, em caráter administrativo, eventuais conflitos entre concessionárias, usuários e o poder concedente.

Dessa forma, através dos leilões realizados, o licitante vencedor se tornaria titular do direito de prestar o serviço público, que é a concessão. Para poder exercer esse direito, ele passaria, simultaneamente, a operar os ativos da RFFSA ligados ao serviço.

A partir da aprovação do modelo de desestatização, foi contratada em abril de 1994 a Associação DELOITTE/ENEFER, responsável pelo “Serviço A”, que corresponde à Segunda avaliação econômico-financeira das malhas a serem privatizadas.

Os primeiros resultados obtidos nos trabalhos de avaliação econômico-financeira foram negativos para quase todas as malhas. A constatação foi que a queda no nível de investimentos, devido à precária situação financeira da

RFFSA, levou a uma grande deterioração do estado de seus ativos operacionais. Além disso, o quadro de pessoal de cada malha estava superdimensionado em relação às necessidades previstas no modelo, que preconizava que várias das superintendências regionais se agrupariam em malhas. Com isso, haveria economias de escala em relação à estrutura anterior, na qual as várias superintendências possuíam estrutura administrativa e operacional próprias. Seria necessário, para viabilizar economicamente as malhas, promover uma redução drástica de pessoal, o que poderia causar perturbações ao processo.

A prioridade do governo federal nesse processo de privatização foi melhorar a qualidade do serviço público de transporte ferroviário de carga, de modo a otimizar a matriz de transportes do país, atualmente direcionada ao setor rodoviário.

O aumento previsto da participação da ferrovia na matriz de transporte do país trará reflexos diretos na economia de combustível, redução no número de acidentes e descongestionamento das rodovias. Além do mais, espera-se que uma ferrovia eficiente proporcione melhorias nas condições de infra-estrutura e transporte.

Os editais de licitação das seis malhas introduziram um novo conceito de obrigações a serem cumpridas pelas concessionárias. Em vez de se exigir a realização de investimentos predefinidos, estabeleceu-se como obrigação o atendimento de metas de desempenho, as quais espelham a prioridade do governo federal no caso da privatização em questão.

Como se trata de um serviço público, a metodologia adotada para acompanhamento da qualidade da prestação do serviço foi a de escolher duas metas de desempenho, a serem atendidas concomitantemente: o aumento do volume de transporte e a redução do nível de acidentes. Essas metas foram determinadas com base na configuração operacional de cada malha à época

da avaliação e em seu desempenho operacional projetado. Em primeiro de setembro de 1996, a empresa estudada iniciou suas atividades como concessionária da malha Centro-Leste, pertencente à RFFSA.

4.6 A constituição da Empresa estudada

A Empresa estudada cobre extensa área do território brasileiro, constituindo-se de uma empresa de logística, sendo a principal ligação ferroviária da Região Sudeste com as Regiões Nordeste e Centro-Oeste do país. A ferrovia conta com 7.288 Km, ligando sete estados : Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Sergipe, Minas Gerais e Rio de Janeiro, além de proporcionar acesso direto aos Portos de Salvador (BA), Vitória (ES) e Angra dos Reis (RJ), Porto de Pirapora (MG) e de Juazeiro (SE), no Rio São Francisco. Atualmente, a frota da Empresa estudada é composta por cerca de 8.400 vagões e 270 locomotivas, todas monitoradas via satélite (GPS) e, transporta, em média, 1,7 milhão de toneladas de produtos por mês.

Os acionistas ganhadores do leilão de desestatização da malha Centro-Leste era formado por:

- a) CSN – Companhia Siderúrgica Nacional;
- b) Gruçai Participações S.A;
- c) Interférrea S.A – Serviços Ferroviários e Intermodais;
- d) Judori – Adm., Empr. e Participações S.A (Fundo de Investimentos);
- e) Mineração Tacumã Ltda (Companhia Vale do Rio Doce);
- f) Ralph Partners I (Composto de investidores que incluem fundos internacionais, fundos de pensão, trustes familiares e investidores individuais);
- g) Railtex International Holdings, Inc. (Operadora americana);
- h) Tupinambarana S.A (Empresa do Grupo MPE);
- i) Varbra S.A (Fundo de Investimentos ligado ao Grupo Garantia).

Essa composição bastante diversificada de parceiros: investidores institucionais brasileiros e americanos, usuários e um grupo atuando na área de logística atende a uma condição que seria fundamental no processo de desestatização: não haver hegemonia no controle. Quanto à participação dos empregados, o edital previa que 10% das ações, ordinárias e preferenciais, deveriam ser cedidos aos empregados, mas isso até o momento da pesquisa não aconteceu.

As obrigações referentes à produção e à segurança foram estabelecidas nas cláusulas do contrato de concessão. A concessionária deveria passar de uma produção de 6,5 bilhões de toneladas/quilometro útil, no primeiro ano, para 10,3 bilhões de toneladas/quilômetro útil no quinto ano. As metas de produção, para além desse período, deveriam ser estabelecidas pela concessionária para os quinquênios subsequentes e ser aprovadas pelo Ministério dos Transportes. Quanto à segurança, a concessionária deverá atingir metas mínimas de redução de acidentes. As metas estabelecidas no contrato de concessão previam uma redução de 5% dos acidentes até o final do segundo ano, até chegar a uma redução de 40% ao final do quinto ano. O contrato previa, ainda, como obrigações da concessionária, entre as dezenas listadas pelo contrato de concessão, a manutenção de programas de treinamento, a manutenção de pessoal técnico suficiente para a prestação do serviço.

A Ferrovia estudada possui cerca de mil vagões-tanque para o transporte de produtos como álcool e derivados de petróleo, sendo ainda proprietária de uma frota específica para óleo combustível. É responsável pelo escoamento da produção de álcool da região de Ribeirão Preto para a região metropolitana de Belo Horizonte, além de servir outras importantes bases como Montes Claros, Governador Valadares, Brasília, Goiânia, Campos, Juazeiro, Brumado e Aracajú.

A ferrovia está posicionada na área das minas de suprimento de matérias-primas necessárias para as indústrias siderúrgicas, promovendo um transporte de produtos siderúrgicos acabados e semi-acabados para grandes indústrias.

Em 1996, quando da privatização, a malha Centro-Leste tinha um quantitativo de pessoal de 7.771 empregados, número que se reduziu para 3.249 no final de 1997 caindo para 2.300 em 2000. Essa redução de pessoal, conforme discursos da empresa, permite que a malha apresente melhores índices de produtividade.

5 A GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA ANTES E DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

Esta etapa do estudo teve como objetivo detectar, através do levantamento das informações, os resultados obtidos junto aos entrevistados quanto ao caráter das mudanças na gestão de pessoas, em decorrência da privatização da RFFSA.

Algumas das mudanças de maior peso ocorridas na gestão de pessoas podem ser detectadas a partir de alterações verificadas em relação à estrutura e ao conteúdo da função de Recursos Humanos. A partir das necessidades surgidas com a reestruturação da empresa no contexto de sua privatização, essa área passa de um papel de impositor e fiscalizador do cumprimento de regras, normas e regulamentos burocráticos, bastante influenciado, direta e indiretamente, pelo Governo, à condição de área mais estratégica.

Conforme explicitado no Capítulo 3, foram entrevistados gerentes e funcionários lotados na Ferrovia, em Montes Claros, bem como gerentes e especialistas de RH, na matriz, em Belo Horizonte.

Do total de entrevistados em Montes Claros, 7 ocupam cargo de chefia¹⁶, o que corresponde a 18,92% do total dos entrevistados; os demais desempenham a função de agente de estação, maquinista, agente administrativo, correspondendo a um percentual de 45,94% dos entrevistados; e a categoria dos mantenedores apresenta um percentual de 35,14%, conforme GRAF.1 a seguir:

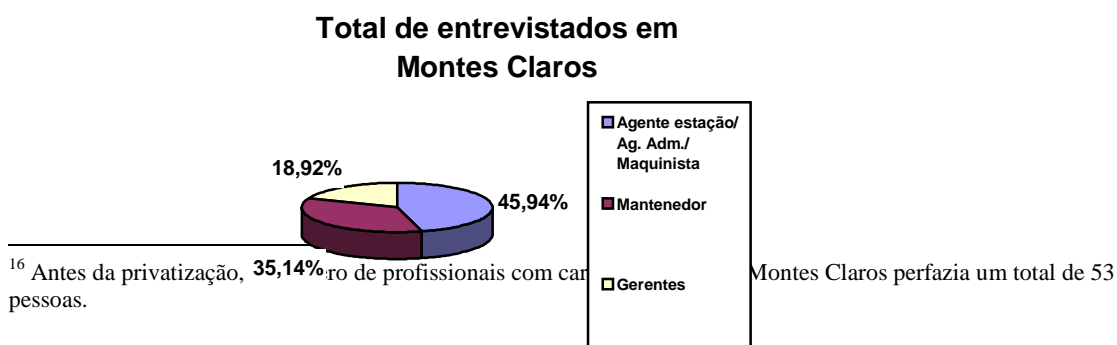


GRÁFICO 1 – Total de entrevistados em Montes Claros

FONTE : dados da pesquisa.

A idade média dos empregados é de 37 anos, e a média de tempo de trabalho na Ferrovia é de 17 anos. O ingresso desses profissionais na empresa deu-se através de concurso público. Quanto ao grau de escolaridade, os dados podem ser visualizados, conforme GRAF. 2 e 3 a seguir.

Grau de instrução dos gerentes em Montes Claros

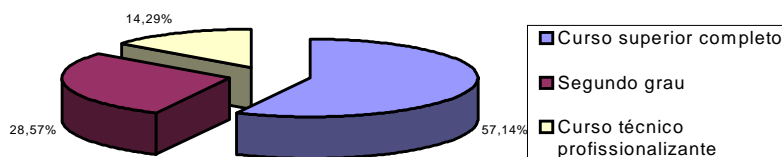


GRÁFICO 2 – Grau de instrução dos gerentes em Montes Claros

FONTE: dados da pesquisa.

Grau de instrução dos funcionários da SR2 em Montes Claros

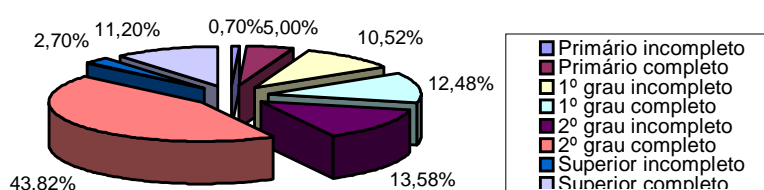


GRÁFICO 3 – Grau de instrução dos funcionários da SR2 em Montes Claros

FONTE: dados da pesquisa.

No que se refere à experiência profissional, 82% dos entrevistados relatou ter trabalhado em outras organizações. A instabilidade econômica do país, principalmente na década de oitenta, foi apontada como ponto primordial para a inserção desses entrevistados, via concurso público, na RFFSA.

Nas entrevistas com o grupo de gerentes e especialistas de RH, procurou-se conhecer a percepção dos mesmos no que se refere à gestão e práticas de Recursos Humanos advindas com o processo de privatização.

Essa categoria de entrevistados tem entre seis meses e 16 anos de empresa, com atuações na área administrativo-financeira e, alguns, na própria área de RH. Um dos entrevistados, em decorrência do pouco tempo em que está na empresa estudada ainda não tem uma posição bem definida dentro do setor, tendo sido classificado como consultor de RH.

.. “eu exerço uma atividade gerencial mas eu não tenho um cargo definido”. (comunicação verbal)

Quanto ao grau de instrução, essa categoria de entrevistados apresenta um total de 80% de seu quadro com curso superior completo, tendo, alguns, cursos de especialização específica, na área de RH.

Grau de Instrução dos gerentes e especialistas em RH - Belo Horizonte

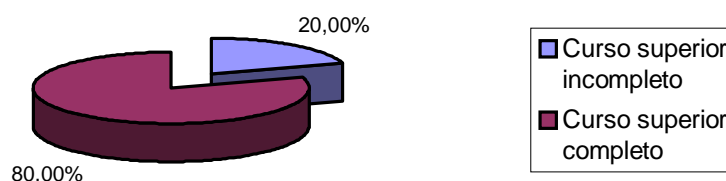


GRÁFICO 4 – Grau de instrução dos gerentes e especialistas em RH - Belo Horizonte

FONTE: dados da pesquisa.

Todos os entrevistados já atuaram em outras organizações. Desenvolviam atividades técnica-administrativas. Alguns, inclusive, empreendedores. Em decorrência da instabilidade econômica do país, foram atraídos para o serviço público (RFFSA) em busca de segurança e estabilidade no emprego, uma vez que a empresa estatal oferecia essa condição.

A participação desses profissionais em cursos de aperfeiçoamento, congressos, palestras que se relacionam com seu campo de trabalho tanto no Brasil como no exterior¹⁷ tem sido freqüente.

A participação de cursos e de missão no exterior exige que os mesmos tenham conhecimento de outros idiomas.

Nesse aspecto, os respondentes afirmam que têm investido no estudo no estudo de línguas estrangeiras, uma vez que, com a mudança acionária, a “nova” empresa passou a demandar o domínio de idiomas, principalmente do inglês.

Os entrevistados apontam que, em decorrência do tipo de serviço que realizam, não há uma grande demanda por trabalho em fins de semana, como também não há necessidade de *home office*. Normalmente, quando necessário, “ficamos na empresa até mais tarde”. Registre-se, no entanto, que, apesar dessa informação, todos os entrevistados dispõem de um telefone celular da empresa, que é mantido ligado vinte e quatro horas pôr dia, o que demonstra que podem ser localizados a qualquer necessidade da organização.

Embora a realização de horas extras não faça parte da filosofia de trabalho da organização, os gerentes são conscientes que têm de desempenhar sua função, com presteza, e apresentar os resultados que deles são esperados.

Além disso, têm a preocupação de serem úteis à empresa, sob pena de se tornarem dispensáveis.

O trabalho associado à necessidade de cursos noturnos, em decorrência das mudanças que vêm ocorrendo na empresa, têm imposto um ritmo de trabalho bastante acentuado, o que, conforme depoimentos, é um fator que tem limitado o tempo para leituras que não sejam consideradas específicas à rotina de trabalho.

Somente um dos gerentes admitiu ser um péssimo leitor. Normalmente sua leitura se dirige para a Bíblia, romances, ficção, não tendo o hábito de fazer leitura técnica.

As viagens em cargos gerenciais para reuniões de trabalho, participação em congressos e cursos ou visitas às filiais são bastante comuns. Dependendo do tipo de necessidade, o período de ausência para viagens se estende ou não. Soma-se às constantes viagens a serviço, a necessidade de mudança de unidade de trabalho.

“... mudar de Unidade tem acontecido com muita gente, e isso não é coisa que assusta não... falar que mudança é bom é conversa de RH ... mesmo assim tem um lado positivo, pois serve para fazermos uma avaliação da nossa acomodação.... Mas sempre é traumático. (comunicação verbal)

Sobre o grau de interesse pela atividade que desempenham, todos afirmam que gostam do trabalho na Ferrovia e consideram-no desafiante. Esse posicionamento é confirmado por aqueles cuja formação acadêmica é totalmente “desviada” da função que exercem.

“... embora minha formação acadêmica não tenha nada a ver com a minha atividade (formei-me em matemática), gosto muito do que faço atualmente; é sempre um desafio”. (comunicação verbal)

¹⁷ Um dos gerentes entrevistados relatou ter ido ao Japão, após o processo de privatização da RFFSA, para conhecer as técnicas de gestão utilizadas naquele país, após o processo de privatização da RFFSA.

O paradoxo pode ser observado aqui, já que a maioria declara que, caso tivesse oportunidade, estaria atuando em áreas diferentes, caso tivesse oportunidade de desenvolver uma atividade paralela.

Os entrevistados afirmam ter um bom conhecimento de informática, consideram que é necessário o domínio dessa ferramenta comum de trabalho embora reconheçam que, em seus cargos, não há uma exigência de conhecimento amplo na área. Mesmo assim, eles não perdem de vista que a abertura para uma aprendizagem permanente é que garante uma atualização constante do conhecimento técnico e crescimento profissional.

Quanto à saúde, os informantes demonstram cuidados especiais, uma vez que têm passado por situações bastante estressantes . Assim sendo, procuram manter um controle médico, habitual, através dos exames periódicos coordenados pela empresa.

No que se refere a atividades de lazer e exercícios físicos, afirmam que, em decorrência de se ausentarem dos filhos durante a semana, essas atividades são totalmente direcionadas a eles, como forma de compensar a ausência permanente em virtude das atribuições do cargo. Dedicam os fins de semana à família e, em geral, freqüentam clubes, onde praticam esportes. Em alguns momentos, preferem ficar em casa, descansando, vendo televisão, escutando música ou mesmo fazendo algum tipo de leitura alternativa, leve e sem compromisso.

5.1 As mudanças no desenho organizacional e atribuições de Recursos Humanos , o novo contexto da área na visão dos gerentes

De acordo com os depoimentos dos gerentes de RH, após o período de transição, foram nomeados Presidente e Diretores da empresa, sendo todos profissionais contratados no mercado. Essa opção derivou de acordo informal entre os acionistas da empresa, que buscavam pessoas com competência,

disposição e capacidade de participar de um processo de mudança de cultura, o que requer capacidade de liderança.

Na realidade, era necessário, antes de mais nada, mudar a cultura e, conseqüentemente, a postura dos empregados.

Quando essa nova Diretoria assume, as estratégias, a estrutura e o modelo de gestão da empresa privatizada começam a delinear-se com mais clareza. A empresa, cuja orientação era mais voltada para a sua realidade interna, muda o seu foco para a atuação pelo mercado e pela maior lucratividade. É nesse momento que a RFFSA deixa, realmente, de existir.

“... nesse momento, evidenciam-se os objetivos da empresa e, conseqüentemente, as mudanças organizacionais tomam corpo. Muda-se a visão da empresa, que agora é voltada ao mercado, voltada para resultados”.(comunicação verbal)

Restringir os níveis hierárquicos foi uma das preocupações da Ferrovia, uma vez que era prática da RFFSA o excesso desses níveis, o que prejudicava sobremaneira o andamento das atividades fins. A grande preocupação dos novos diretores foi a definição da nova estrutura da Empresa, descaracterizando a hierarquia tal como se apresentava, permitindo-se, assim, uma maior descentralização. Essa nova configuração permitiu que os diretores, gerentes, chefes assumissem a função de gestão, que deixou de ser exclusiva da cúpula da Empresa.

A exigência de uma maior autonomia por parte dos gerentes da empresa privatizada implicou mudanças em outras dimensões: responsabilidade e aumento de tarefas. A autonomia vai desde a contratação de pessoas até assuntos relativos a investimentos. Atualmente, um gerente tem um maior grau de autonomia para decidir sobre vários assuntos relacionados à sua área.

É interessante observar como as pessoas são consideradas estratégicas no sentido de que é por meio delas que se podem atingir os objetivos fixados pela

organização. Assim, o sucesso do negócio como um todo é resultado do trabalho de pessoas; daí o caráter estratégico destas, conforme descrito no discurso de posse do Presidente:

“... a principal mudança estratégica na área, vamos dizer administrativo- financeira, foi o foco e a crença que se tem de que o negócio vai ter sucesso ou não, dependendo das pessoas; eu diria que essa é a grande mudança. Enquanto, antes, aqui, gente era um negócio, era um instrumento burocrático do poder, hoje, para nós, gente é que decide o negócio, é quem dá lucratividade...” (comunicação verbal)

Quanto à estrutura organizacional, a empresa era composta, enquanto RFFSA, por seis níveis hierárquicos, sendo a Presidência, Superintendência, Diretorias, Gerências, Divisão e Seção, além das Assessorias. Em todas as Superintendências Regionais (SRs) da RFFSA, o organograma era composto pela Gerência e chefias de Seção. A presidência da empresa era lotada no escritório central, localizado na cidade do Rio de Janeiro. Em decorrência do processo de privatização, ocorrido em 1996, a empresa transfere a Presidência para a cidade de Belo Horizonte. Desde então duas alterações ocorreram em seu desenho organizacional e, recentemente¹⁸, foi proposta uma nova distribuição no organograma da empresa, que passa a ser composto por Presidência, Diretoria, Gerências e chefias de seção.

No caso específico da área de Recursos Humanos a empresa continua a manter centrado em Belo Horizonte o setor¹⁹ que é responsável pelo estabelecimento de políticas e diretrizes, pela consolidação de procedimentos e também pelo desenvolvimento de atividades inerentes a Recursos Humanos junto ao pessoal da matriz e das superintendências regionais.

Tão logo a Rede foi privatizada, o Setor de RH ganha destaque e passa a ser ligado diretamente à presidência. Com as mudanças de presidência, o setor hoje está ligado a uma gerência administrativa, que é subordinada à diretoria administrativa e financeira.

Quando RFFSA, a área de RH era denominada de Departamento de Pessoal, cujas atribuições eram de administração de pessoal, com ênfase no registro de admissão, registro de demissão de funcionários e preparação da folha de

¹⁸ Quando da coleta de dados na Empresa, a mesma se encontrava em período de transição de presidência, devido à incorporação da Vale do Rio Doce no processo de gestão da empresa.

pagamentos . Percebia-se a valorização do controle, da centralização, do nível hierárquico ocupado pela função RH, do seu envolvimento com aspectos burocráticos, rotineiros, e, prioritariamente relacionados à administração de contratos de trabalho e aos aspectos legais.

Atualmente, a área está subdividida em área de seleção da pessoa, área de qualidade da pessoa, área de comunicação da pessoa e área de cargos e salários, com as seguintes atribuições:

- a) admissão, contratação, desligamento e gerência de contratos;
- b) controle de pessoal, sistema de ponto e frequência, controle e distribuição de tíquetes-restaurante e vales-transporte, processamento de pagamento;
- c) estrutura de cargos, reconhecimento, recompensa e benefícios;
- d) administração da qualidade de vida no trabalho;
- e) medicina e segurança no trabalho;
- f) relações trabalhistas e sindicais;
- g) atração, obtenção, seleção, readaptação e transferência;
- h) programa de Qualidade Total ;
- i) programa de integração do novo empregado e adaptação dos antigos.²⁰

Na organização, a estrutura funcional de Recursos Humanos caracteriza-se pelo número reduzido de funcionários. São aproximadamente quinze pessoas distribuídas nos cargos de: gerente, consultor, analistas e pessoal da folha de pagamento. Desse total, dez estão na empresa desde a época da Rede , um é remanescente da Cia. Vale do Rio Doce, e quatro foram contratados através do programa de *trainees*²¹.

¹⁹ Desde a época da RFFSA, a área de RH era estruturada em Belo Horizonte. Na unidade de Montes Claros, era permanente a presença de uma psicóloga para efetuar trabalhos de acompanhamento dos funcionários.

²⁰ As políticas de RH orientam-se explicitamente nesta direção e visam à realização dos objetivos estratégicos da organização através de uma concepção que passa a valorizar a pessoa humana como fonte de potencialidades e recursos estratégicos. A empresa estudada está implantando um Programa de incentivo à formação e recolocação profissional, para os colaboradores desligados sem justa causa , no período de set.96 a ago.97.

²¹ Conforme discurso da Empresa estudada, universitários criteriosamente selecionados foram envolvidos no Programa que abrevia o tempo necessário ao pleno exercício de funções na organização. Iniciado em nov.97, com 25 universitários recém-formados, com duração de 13 meses e investimentos de R\$ 400 mil.

Quanto aos funcionários especializados em RH entrevistados, os mesmos apresentam um perfil característico: são, em geral, profissionais experientes da área, com um conhecimento prático muito grande adquirido na RFFSA e na CVRD. Falam a linguagem da Empresa Privatizada e da CVRD, voltada para a qualidade e para o negócio do cliente, e demonstram zelo pela carreira, por seus projetos e pelo “marketing” pessoal. A forma de atuação predominante é por projeto; há pouca rotina, e os profissionais trabalham de forma autônoma, isoladamente, em duplas ou trios.

5.2 RH no planejamento estratégico.

Foi observado, conforme depoimento, que na época da Rede não se percebia tal envolvimento. Atualmente, a área de RH tem metas de trabalho definidas, discutidas pela Presidência e Diretoria e que depois vão se desdobrando em planos de trabalho para cada subsistema. Cabe às gerências, então, repassarem essas diretrizes para os grupos de trabalho e depois para os empregados, individualmente.

Com a proposição de nova estrutura organizacional, espera-se que a área ganhe destaque no mesmo nível de outras diretorias, participando das decisões estratégicas da empresa.

“... de uns tempos para cá, o discurso geral, não só da empresa, ele tem melhorado sensivelmente no que se refere à percepção da importância da área de RH dentro do negócio. Isso para ser transformado em realidade é uma coisa mais complexa. Tem uma distância maior”. (comunicação verbal)

A idéia da nova diretoria de estabelecer uma ligação direta com o setor de RH parece demonstrar uma mudança de filosofia dos novos controladores, os quais têm como pressuposto de trabalho:

“... Rh lida com o elemento humano, que é, querendo ou não, o elemento principal dentro de qualquer organização. Perdendo o elemento humano, a organização perde a vida. Ela deixa de Ter controle. Então, a importância da área tem passado, ela tem crescido até pela própria percepção, que tem sido aumentada em

relação a isso. O próprio modelo de gestão pela qualidade total tem solicitado muito isso". (comunicação verbal)

No primeiro momento da privatização da empresa, as decisões estratégicas tinham um envolvimento direto com o RH. Isso se devia à proximidade do presidente com o próprio gerente da área. Recursos Humanos era convidado a participar das apresentações do plano de negócio da empresa, explicando-o aos empregados.

"... até o programa de remuneração, foi o RH que fez. Muitas vezes o presidente participava dessas reuniões do programa de remuneração. Então o RH era uma pernazinha do presidente. Tudo que ele fazia, o RH estava envolvido, principalmente nas questões estratégicas. (comunicação verbal)

Com relação ao processo de tomada de decisão, a empresa estudada aponta para a necessidade de maior agilidade nos processos decisórios que, até então, dada a estrutura mais inchada da estatal, ainda eram mais lentos.

5.3 As clássicas atribuições de Recursos Humanos

Conforme discurso oficial, o fato de só se permitir o acesso à carreira administrativa e técnica mediante aprovação em concurso público, onde o desempenho nas provas é o único elemento diferenciador dos candidatos, constituía-se efetivamente uma função estratégica na área de formação do pessoal.

Tratava-se de processo democrático por excelência, com as regras do jogo previamente estabelecidas e critérios objetivos e uniformes, baseados principalmente nos conhecimentos escolares acumulados pelo candidato.

A Rede não apresentava problemas de escassez de mão-de-obra. O tipo de recrutamento e seleção (concurso público) aliado à conjuntura econômica brasileira e à própria imagem da empresa geravam um excesso de mão-de-obra querendo nela trabalhar.

Segundo informações obtidas junto ao Gerente de RH, o preenchimento dos cargos intermediários das carreiras, funções de chefia, e funções de assessoria à Administração Superior eram preenchidos, preferencialmente, por servidores de seus quadros.

De acordo com depoimento de funcionários, pôde se observar, que fazia parte do processo seletivo, uma entrevista e, nesta, muita gente era “favorecida”, uma vez que, “conhecer” alguém que pertencesse aos quadros da Rede facilitava o acesso à mesma.

***“... quando eu entrei aqui foi assim: eu fiz os testes e, quando fui fazer a entrevista, o fato de meu pai ser ferroviário (e bom ferroviário) me ajudou muito. Acho que deu um empurrãozinho”.
(comunicação verbal)***

Com a privatização, a empresa, em seu primeiro momento, partiu para a busca de seleção e recrutamento externo, uma vez que se acreditava na necessidade de buscar novas idéias através de pessoas de fora. Na época da privatização, era comum a seguinte idéia: “ vamos arejar, oxigenar isso aqui”.

“... A idéia primeira era buscar gente de fora. Gente nova para poder inovar, para poder ajudar na mudança de cultura, a idéia foi essa. Então nem se cogitava a idéia de tá buscando alguém que teria sido da Rede. Pelo contrário” . (comunicação verbal)

Atualmente, sob a administração da CVRD, a cultura da Diretoria de Recursos Humanos, quanto a este aspecto, tem sido alterada para “cultura Vale”:

“... a Vale não se opõe a tá aproveitando funcionários que eram da RFFSA... em decorrência do período de safra, há uma grande demanda de transporte de carga. A gente buscou muitos ex-ferroviários e contratou por período temporário de seis meses . Quem estiver desempenhando bem a sua tarefa, a Vale não se opõe a tá aproveitando futuramente”. (comunicação verbal)

Conforme observado, esse recrutamento de ex-ferroviários é uma alternativa no sentido de motivar parte do pessoal da Rede que ainda permanece na Ferrovia e, também, em se tratando do pessoal rodante, o mercado não dispõe

de pessoas com formação na área, o que dificulta a contratação de novos funcionários.

“... a Vale tende a valorizar mais as pessoas, teve um processo agora há pouco, ... antes eu divulgava as vagas externamente, agora eu estou transferindo para os gerentes. Agora nós vamos divulgar internamente e externamente. A política nisso aí está mudando. Tem muita gente boa da época da Rede”. (comunicação verbal)

“... ninguém que entra na ferrovia tem experiência em ferrovia. Qualquer um podia se candidatar ao cargo de maquinista. Por quê? Porque a Rede treinava esse funcionário. Você levava no mínimo um ano para dirigir locomotiva. Existia um processo, e esse processo era longo. Hoje a Empresa não investe esse tempão num funcionário. Ela vai no mercado e pega ex-ferroviário. É mais rápido e mais vantajoso para ela”. (comunicação verbal)

A Área de Recursos Humanos conta com atividade terceirizada, na área de Recrutamento e Seleção. Esse serviço é utilizado principalmente quando do período de transporte da safra, em decorrência da necessidade de contratação de pessoal para a área rodante.

“... então, o processo que eu tenho é assim: eu vou lá, consulto nosso banco de dados ; mas, quando o processo é emergencial eu vou terceirizar . Esse banco de dados nosso, a gente não olha, porque se é urgente eu tenho que correr contra o tempo. A empresa já me dá isso pronto; então eu já mando desenvolver o processo por lá mesmo”. (Comunicação verbal)

Quando da privatização, e em decorrência da necessidade de mão-de-obra qualificada para atender aos cargos administrativos, a empresa optou pelo programa de *trainee* . Na época da Rede, não havia este tipo de programa. Tão logo a Empresa assumiu a malha, o programa foi adotado. Fato interessante é que, dos cinco profissionais da área de RH, dois são analistas juniores. Para a implantação do referido programa, foi feito todo um trabalho de marketing . Foram selecionados engenheiros, administradores, advogados, psicólogos . A maioria dos selecionados constituía-se de engenheiros pós-graduados, com *MBA*, domínio de línguas e que deveriam trabalhar na linha permanente. O programa fracassou, e a grande maioria dos *trainees* foi embora.

“... queriam os jovens talentos, mas para colocar esse pessoal no trecho. Quem tem esse perfil, não topa esse tipo de trabalho . Eles estão almejando muito mais”. (comunicação verbal)

Com a Vale à frente da administração, o programa deverá ser novamente implantado. Recentemente foram aproveitados quatro dos selecionados ao programa na Vale do Rio Doce, para serem incorporados ao quadro da Ferrovia. Além disso, a empresa tem trabalhado com estagiários, sendo os mesmos recrutados nas universidades e com possibilidade de serem contratados.

O Setor de RH recebe um grande volume de currículos, que são utilizados de acordo com a necessidade e prioridade. Geralmente são arquivados aqueles que dizem respeito a pessoal de área técnica.

“... eu costumo guardar os currículos de técnicos em estrada, pois é uma dificuldade para treiná-los para a via permanente. Agora, tem alguns, como secretária, auxiliar de contabilidade, que a gente consegue com mais facilidade; aí eu não arquivo, eu elimino de cara”. (comunicação verbal)

Em termos de Seleção, a Ferrovia não apresenta nada de novo. Consideram que ainda é uma falha, e que eles têm que encontrar solução. Os processos são os mesmos, não se tem nada de novo, inclusive quanto aos testes aplicados. Usa-se normalmente, num processo seletivo, um teste de personalidade, um de inteligência, e, dependendo do perfil do cargo, é aplicado um teste de concentração, conforme depoimento:

“... eu vejo com muito mais riqueza, num processo seletivo, a entrevista e o processo dinâmico todo, embora a gente não possa desassociar o resultado do teste... na verdade, a maior parte do processo seletivo é definido na dinâmica de grupo e depois nas entrevistas com o gerente. Antes, na época da Rede, era muita politicagem. Então entrava o sobrinho do “fulano”, o primo, o que foi indicado pelo “ político tal”, aí trocava a presidência e saía trocando os gerentes, o pessoal todo, tinha muito isso. E isso hoje não tem ocorrido. Eu nunca vi um processo onde houvesse apadrinhamento. Seleciona-se a pessoa que se saiu melhor no processo seletivo. Os critérios são bastante rígidos em relação a isso”. (comunicação verbal)

Quanto aos benefícios, verificou-se que, na época da Rede, havia uma política de assistência previdenciária para os seus funcionários, na área de segurança social, para garantir que a instituição funcionasse eficientemente. Os benefícios cobriam a totalidade dos funcionários, compreendendo pessoal ativo e aposentado, pensionistas e dependentes diretos.

A Ferrovia mantém um razoável plano de benefícios de saúde para os seus funcionários, considerado por alguns como sendo superiores aos existentes na época da RFFSA. De um modo geral, a avaliação dos benefícios se mostrou positiva por parte dos funcionários embora a maioria reconheça que os salários não sejam melhores, uma vez que muitos benefícios que antes eram incorporados ao salário foram cortados.

Percebe-se que a assistência médica, complementação de aposentadoria, auxílio alimentação, seguro em grupo são considerados os benefícios mais importantes oferecidos pela Ferrovia.

“... a Ferrovia tirou alguns benefícios e supriu outros. É como se ela tirasse com uma mão e desse com a outra. Nós tínhamos um plano de saúde que era gratuito; esse foi extinto, ela tirou. Aí o pessoal reclamou muito e ela nos deu um plano de saúde. Só que agora nós pagamos 30%. Hoje nós temos seguro de vida, que a gente não tinha antes”. (comunicação verbal)

“...Teve alguns cortes, mas manteve o salário básico. Mas teve ganho: seguro em grupo, que a gente paga uma mixaria, benefício saúde. A gente tinha um plano de saúde bom e nós perdemos. E hoje a gente paga... Mas eu acho que tá muito bom. Muito bom mesmo”. (comunicação verbal)

A Empresa estudada passou a adotar o programa de remuneração variável para os executivos da empresa que, em 1998, pela primeira vez receberam, premiação.

O Programa de Participação nos Resultados-PPR, criado em julho de 1997 é construído com base em metas a serem alcançadas, o PPR pagou aos colaboradores R\$ 1,9 milhão em 1998 (este valor equivale a 65% do salário

nominal, em média). Nesse programa *todos participam e acompanham os resultados da Empresa. A avaliação do PPR é positiva para cerca de 80% dos entrevistados.*

O PPR define as regras de medição dos resultados da Empresa e de premiação dos funcionários. A medição é feita por indicadores Globais e Setoriais. Os indicadores Globais e Setoriais foram definidos com base no Plano de Negócios da mesma . Conforme o resultado do desempenho atingido na prática pela unidade , os colaboradores recebem um prêmio anual. Há uma adiantamento no meio do ano e o restante é pago após encerrar o ano base.

No que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento, havia uma grande preocupação da Rede no sentido de desenvolver, permanentemente, os recursos, como forma de desenvolvimento da própria organização. As pessoas ingressavam na empresa, sempre no início da carreira, e a empresa as profissionalizava e desenvolvia. Nesse sentido, as políticas específicas com relação ao desenvolvimento dos recursos humanos eram:

- a) incentivar o espírito de equipe e de iniciativa, auto-desenvolvimento e a liberação das potencialidades dos Recursos Humanos, no que se refere aos objetivos da Rede;
- b) promover a profissionalização e o aprimoramento dos Recursos Humanos, através de treinamento sistemático, com vistas à adequada utilização de sua capacidade;
- c) estimular a reflexão crítica em todos os níveis, como fator de reciclagem da empresa e de busca da eficácia;
- d) promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o compromisso da Rede com a sociedade e para a integração dos funcionários nas comunidades.

Tradicionalmente na Rede cabia aos funcionários mais antigos – sobretudo administradores e supervisores – dentro desse enfoque, a responsabilidade

natural de transmitir conhecimento aos mais novos, acrescentando-se que, para a eficácia desse treinamento em serviço, supervisores e administradores recebiam orientação.

Levantadas e analisadas as carências de treinamento, eram estabelecidas as seguintes estratégias:

- a) formação básica para agentes de estação;
- b) reciclagem para os gerentes e supervisores;
- c) treinamento à distância e em serviço para o nível de execução.

Tão logo a empresa foi privatizada, verificou-se uma grande demanda por investimento em tecnologia, como alternativa de alavancagem de mercado. Investiu-se muito em equipamentos, e em decorrência disso, houve uma grande demanda de treinamentos. Em princípio, os treinamentos visavam a “quebrar paradigmas, de romper com velhos valores”. O presidente usava uma expressão que era “quebrar copos”, romper com os paradigmas.

Conforme documentos da empresa, foram desenvolvidas atividades de treinamento e formação, com média de 14 horas por colaborador. Em 1997, a média foi de 16,7 horas. Em 1998, ocorreram mais atividades de treinamento, com número maior de participantes e menor carga horária que no ano anterior.

As opiniões dos funcionários sobre Treinamento e Desenvolvimento se mostraram bastante controversas, principalmente entre as diferentes categorias funcionais. Reconhecem que muito se precisa avançar nesse sentido, uma vez que o volume é considerado insuficiente às necessidades atuais .

Encontra-se em andamento um levantamento de necessidades na Ferrovia. O treinamento torna-se mais necessário na área operacional em decorrência da própria falta de investimento por que passou a via, nos anos de RFFSA. Na área administrativa, o discurso é que o treinamento não é algo urgente, uma

vez que a maioria das pessoas que ocupam estes cargos são pessoas que estão buscando, por conta própria, conhecimentos suficientes às necessidades da empresa.

“... quando da privatização, foi necessário fazer treinamento com o pessoal da via permanente, para poder padronizar o serviço. Cada um fazia de um jeito. Não havia quem supervisionasse e cobrasse nada. Até os nomes das peças que eram utilizadas nos reparos de locomotivas tinham nomes diferenciados de acordo com a Superintendência . Foi preciso padronizar”. (comunicação verbal)

“... hoje o volume de treinamento na empresa não é satisfatório. Você vai encontrar pessoas que nunca passaram por treinamentos. (comunicação verbal)

Com relação aos processos de comunicação, na época da Rede existia uma área interna denominada gerência de comunicação, com um efetivo bastante significativo de pessoal. Apesar disso, a área era considerada ineficiente.

“... Ninguém sabia se a empresa tinha meta a ser obtida , ninguém sabia nada sobre o que passava lá em cima. A única notícia que corria era com relação ao dia que ia sair o pagamento”. (comunicação verbal)

No momento da privatização, grande parte do efetivo foi demitido; outros, remanejados, e a área passou a chamar-se Área de Comunicação Empresarial, que, posteriormente, foi extinta. Na época da privatização, a área era subordinada ao presidente, e hoje é ligada diretamente ao RH. A partir desse momento, a comunicação ganhou mais agilidade na empresa.

“... nosso programa de comunicação é muito voltado para resultados.... eu acho que ele diferencia muito do da época da RFFSA... o lema agora é mostrar resultados. Os quadros de aviso mostram o que produziu, quanto gerou de dinheiro. Para o presidente isso era muito importante. (comunicação verbal)

Conforme depoimentos dos profissionais de Recursos Humanos, na gestão do segundo presidente a Ferrovia adotou o sistema de comunicação direta denominada “fale com o Presidente”. Esse Presidente, em decorrência de estar

lotado na matriz em Belo Horizonte, passa a visitar as unidades de negócio da empresa, apresentando às pessoas o plano de negócio.

“... ele explicava tudo. Ficava mais de três horas apresentando o plano de negócio; mostrava o que é um caixa, o que é uma receita, o que é um custo. Ele explicava tudo, tudo, tudo. Isso para que as pessoas pudessem saber tudo o que iria acontecer durante o ano. Até mesmo demissão de pessoal eles tratavam. Ele era muito aberto”. (comunicação verbal)

Essa proximidade do Presidente com os funcionários foi muito benéfica nesse momento. “Ela era uma forma de equilibrar” a ansiedade dos funcionários.

Hoje os trabalhadores distinguem a comunicação interna da informação. A comunicação interna é compreendida como um conjunto de meios e processos de informação dentro de uma empresa. É feita pessoalmente, através de reuniões, telefone, correio eletrônico, quadro de avisos e jornais impressos. Já a informação é compreendida como o conteúdo da comunicação, a mensagem a ser transmitida.

A informação é fundamental para os empregados e para a empresa. Para os empregados, é importante para o desenvolvimento dos trabalhos das Áreas/Distritos e para um maior comprometimento com os objetivos dessas. Já para a empresa é importante, na medida em que, bem informados, os trabalhos são executados, as metas são atingidas, e a lucratividade, obtida; para tanto, são espalhados pela Ferrovia, quadros de avisos e boletins informativos.

“... eu quero saber tudo sobre a Empresa, sua situação financeira, se está bom em alguma coisa, pior em outra. O que vai acontecer, onde vão investir, quem é o Presidente, porque antes a gente nem sabia quem era”. (comunicação verbal)

Além disso, a Empresa vem investindo em ações junto à comunidade no sentido de promover seminários informativos, buscando, assim, prevenir acidentes ferroviários em passagens de nível, atropelamentos e apedrejamentos de trens. A Ferrovia realizou campanhas educativas em toda a sua malha. Foram utilizadas 32.000 cartilhas com materiais educativos junto a prefeituras, escolas, empresas, motoristas e populações vizinhas à linha. Essas

ações contribuíram decisivamente para a diminuição de 33% do número de atropelamento no ano de 1999.

Embora não fosse uma política explícita, a estabilidade do quadro funcional estava implícita no conjunto de políticas de Recursos Humanos que a Rede mantinha para com seus funcionários. A Rede oferecia aos seus colaboradores um emprego de carreira, reconhecendo que com eles contaria por muito tempo.

Independentemente do desempenho individual, à medida que o funcionário ia completando tempo de casa, ele ia desenvolvendo carreira. A antigüidade prevalecia sobre o mérito. Na prática, o desligamento só existia quando ocorria uma falta grave e comprovada por parte do funcionário.

Com a Empresa privatizada, percebe-se haver uma certa apreensão quanto a isso, uma vez que a maior problemática é a falta de estabilidade que a empresa passou a demonstrar após a privatização.

Nos últimos dois primeiros anos da privatização, em decorrência das demissões, a perspectiva de cumprir uma carreira profissional com possibilidades de ascensão a cargos superiores era praticamente inexistente.

No entanto, podemos afirmar, que as intenções são diferenciadas conforme a categoria funcional.

As “chefias” que, como é óbvio, já realizaram suas expectativas iniciais, dão uma opinião mais favorável a partir da situação em que se encontram.

Notou-se, entre os funcionários da via permanente e os agentes, pertencentes aos setores onde o número de enxugamento e eliminação de funções foi bastante acentuado, que a intenção de carreira é meio vaga.

Dentre as principais condições para se fazer carreira na Ferrovia, percebemos que há predominância do desempenho individual.

O desempenho individual (entendendo-se por desempenho o resultado da multiplicação da motivação pela capacidade) é considerado como o principal fator para progredir na carreira, de acordo com os especialistas de RH da organização.

“Competência, responsabilidade, interesse e motivação”; “gostar do trabalho, estar integrado com as atividades de todos os setores, ter muita motivação, e ser muito dedicado”; “apresentar qualidade no serviço, empenho e disciplina”. As citações acima refletem o pensamento de uma parcela de funcionários que acredita estarem centradas no indivíduo as possibilidades de crescimento na carreira, dentro da Empresa. Os limites para se fazer ou não carreira estariam ligados às características do próprio funcionário, e não a agentes externos a ele.

A taxa de *turn over* da época da RFFA era considerada insignificante. Esse fato se explica em virtude da estabilidade funcional que os empregados tinham. Atualmente, conforme declaração do consultor de RH:

“... Nós ainda não dispomos dos números referentes a *turn over*, acredito que ele seja baixíssimo. Agora, sem dúvida nenhuma, as pessoas... talvez pela própria falta de oferta no mercado”.
(comunicação verbal)

Consoante toda a questão que envolve a privatização, cresce a necessidade das organizações privatizadas de adequar as práticas de Recursos Humanos, uma vez que as práticas adotadas seguiam modelo estatal. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é considerada inadequada, especialmente no que diz respeito ao seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. Somado a isso, o fato de os servidores se

enquadrarem no regime estatutário, além de encarecer os custos da máquina administrativa, levou, em muitos casos, a não valorização do cargo pelo próprio funcionário, na medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância.

“Do ponto de vista dos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, sendo patente a ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública” PEREIRA (1996).

No que se refere à avaliação de desempenho, a empresa vem buscando desenvolver um trabalho que seja baseado em metas, inclusive no que se refere à remuneração, que deve ser variada, de acordo com os resultados obtidos. A proposta que vem sendo concebida consiste em fazer com que o programa de avaliação de desempenho seja integrado, envolvendo uma discussão da gerência com o empregado, sobre o que se espera dele, e com um acompanhamento ao longo do período.

Na época da RFFSA a empresa adotava um modelo de avaliação com aumentos nos níveis; adotava-se ainda o sistema de prêmios.

“... Na época da Rede ela fazia avaliação de desempenho. A gente entrava no nível X e ia até o Y que era o teto máximo da categoria. A Rede fazia avaliação mas , agora, não existe isso mais”. (comunicação verbal)

Atualmente, os funcionários sabem que é necessário buscar/atingir resultados, que não há mais segurança, há uma nova consciência de melhor desempenho, de cobrança por isso. Talvez as pessoas, daqui a algum tempo, venham a se acostumar com a idéia da instabilidade do mercado e possam conviver mais tranquilamente com essa nova realidade porque é uma “mudança de cultura muito grande”.

No que se refere à remuneração o programa está totalmente vinculado ao RH, que vem trabalhando na reestruturação de um plano de cargos e salários. Ela tem-se apresentado como uma das ações mais emergenciais em termos das políticas de Recursos Humanos, já que a proposta de pagamento por desempenho tem sido pleiteada pelos empregados, juntamente com o reconhecimento de seus trabalhos e certa estabilidade para trabalhar, como forças para sua permanência na organização.

Quanto ao trabalho de medicina e segurança, vêm sendo implantadas algumas políticas para a educação e conscientização dos empregados. Numa avaliação comparativa – antes e depois da privatização -, observou-se que mais de 80% dos entrevistados avaliam que melhorou a quantidade, qualidade e disponibilidade de recursos após a privatização. Tanto para acidentes de trânsito quanto para acidentes de trabalho, a percepção é de que ambos reduziram. A prevenção de acidentes vem sendo amplamente cobrada pela empresa que, inclusive, colocou esse item como parte integrante do Programa de Participação nos Resultados, no sentido de sensibilizar e aumentar a segurança do trabalho, principalmente no que se refere ao acidente de trânsito.

A FIG. 3 a seguir, ilustra como tem sido a importância dada à questão de prevenção de acidentes junto ao PPR.

RESULTADO DO PPR A SER DISTRIBUÍDO

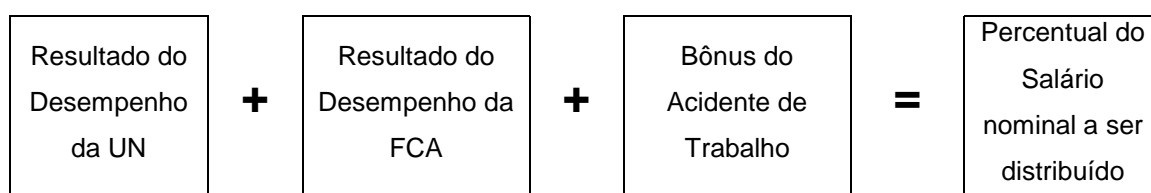


FIGURA 3 – Resultado do PPR a ser distribuído

FONTE: dados da pesquisa.

Existem determinados aspectos com relação às políticas de RH que ainda estão sendo melhor definidas, e o fato de se criar uma diretoria específica de Recursos Humanos demonstra a intenção de colocar a área em posição estratégica, definindo políticas gerais de valorização das pessoas, já que a empresa passa a exigir resultados. Em contrapartida, os funcionários poderão cobrar da organização ações de valorização sobre o que for prometido.

Atualmente, os empregados têm tido que buscar muito pelo seu próprio crescimento, diferente da postura mais passiva que eles tinham até então, de esperar que a empresa desse tudo, todo o treinamento e a perspectiva de carreira. Hoje depende de cada um.

“... hoje não é mais um emprego de serviço, têm diminuído essas indústrias de manufatura... tem muito robô fazendo o serviço. Então o que acontece? O empregado, se ele ficar preso, esperando só da empresa e ele não ir atrás, ele entra naquele processo de alienação. Você tem que correr atrás. Eu acho assim: que a empresa é responsável em disponibilizar tecnologia e treinar o pessoal. Agora, cuidar de todo o desenvolvimento eu acho inviável”. (comunicação verbal)

5.4 A visão dos gerentes e especialistas da área quanto ao papel de Recursos Humanos na “nova” empresa

Dois dos gerentes entrevistados trabalhavam na organização desde o período que antecedeu à privatização. Atualmente, em decorrência da transição da presidência, foi solicitada a vinda de um consultor de RH da Vale do Rio Doce para se incorporar à área.

“... A Vale como acionista e passando a gerir mais na administração e na operação da ferrovia tem trazido profissionais dela, cedendo, emprestando esses profissionais à Empresa, no sentido de dar suporte administrativo naquilo que ela tem de experiência técnica”. (comunicação verbal)

Quanto à percepção dos entrevistados no que se refere à importância que vem sendo dada ao setor de RH no negócio da empresa verificou-se, conforme depoimento:

“... de uns tempos para cá, tem-se percebido, não só no discurso geral, mas da própria empresa, a importância da área de RH dentro do negócio. Isso para ser transformado em realidade é uma coisa mais complicada. Tem uma distância maior. Mas na minha percepção é aí dentro desse discurso que a área lida com tudo. Lida com o elemento humano que é, querendo ou não o elemento principal dentro de qualquer organização. Perdendo o elemento humano, a organização perde a vida. Ela deixa de ter controle. Então, a importância da área tem modificado até pela própria percepção que tem sido dada em relação a isso”. (comunicação verbal)

Hoje a grande tarefa do setor de RH é atender e dar suporte aos gerentes das demais áreas da empresa quanto aos instrumentos que devem ser utilizados para o preparo do elemento humano na organização. Durante toda a história da RFFSA, não se percebia a prática de gerentes como instrutores de Recursos Humanos. No momento em que a área operacional começa a ter que se preocupar em preparar o elemento humano, ela precisa então dar suporte para isso. Antes, as pessoas executavam suas tarefas e nem sabiam por que faziam. Hoje, o papel do gerente é explicar e orientar as pessoas quanto ao seu papel na organização, e o Know How para dar suporte aos gerentes é a própria área de RH.

“...A gente tem sido demandado pelas áreas da empresa. Temos esse suporte de que eles precisam. Inclusive agora nós fizemos um levantamento das necessidades de treinamento junto ao pessoal, nós temos sido muito bem recebidos, todas as áreas tiveram muita boa vontade e perceberam isso como um trabalho importante”. (comunicação verbal)

Há toda uma percepção por parte dos gerentes de que as práticas de gestão de Recursos Humanos tem-se modificado. Hoje, em decorrência da empresa ser privada, objetivar lucros, os próprios funcionários são mais cobrados, exigidos.

“... você fazia as coisas e não sabia por que fazia, e se não fizesse talvez não teria diferença também”.(comunicação verbal)

Questionados quanto a inter-relação da área de RH com as demais, os respondentes afirmam que hoje o Setor tem tudo a ver com as demais. Um dos gerentes fez o seguinte comentário:

“... na época em que a empresa era estatal era muito mais confortável para as pessoas. Os conflitos quase não existiam. Era muito mais confortável para as pessoas e para os gerentes, principalmente para o gerente que não tinha muita preocupação de estar preparando e controlando seus subordinados. Existia uma divisão muito maior entre a área operacional e a área de RH e que agora passa a dar suporte a esta área”. (comunicação verbal)

Conforme um dos respondentes, esse suporte tem sido dado pelo RH, que é o Setor que tem *Know How* para desenvolver um treinamento, bem como para propagar um trabalho de equipe:

“... daí a importância de RH em estar disseminando essa questão da mudança da organização, prá tá lapidando esse indivíduo que é a minha mão-de-obra. Ele é, como eu diria, um elemento fundamental para que eu tenha o resultado que eu [preciso na minha área. Então eu preciso de ter esse suporte... (comunicação verbal)

Percebe-se, assim, que no momento em que há esta troca de serviços, o setor de RH passa a se integrar amplamente com os demais setores da empresa.

A área de RH tem passado, historicamente, por fases. A fase anterior na Rede era mais registro de admissão, registro de demissão. A gestão de pessoas era papel só de RH. Hoje, a percepção está sendo modificada, e cabe aos gerentes o papel de gerir pessoas. Como a empresa não possui em seu quadro funcional uma estrutura de pedagogos ou psicólogos para estarem monitorando o comportamento das pessoas, tem recaído essa função sobre os gerentes. Aí é fundamental o suporte da área de RH a esses gerentes.

Para atender a essa demanda, o setor tem estabelecido o perfil da equipe que deverá compor o RH. Passa-se a observar, agora, pessoas que tenham boa comunicação, fácil penetração nas áreas, que tenham habilidades no trato de serviço de campo (dada a dispersão geográfica da empresa). Por se tratar de

um empreendimento cuja atividade é praticamente no campo, é vital que o profissional de RH goste desse tipo de trabalho.

“... uma pessoa que queira passar o dia inteiro no ar condicionado, que não tenha essa disponibilidade... Porque se você vai lá na área, você vai tratar com pessoas de toda natureza, de características diferentes, tanto gerentes quanto subordinados e é preciso que você perceba que faz parte do ambiente delas “. (comunicação verbal)

Hoje a empresa vê claramente a necessidade de que o profissional de RH tenha uma boa visão do elemento humano dentro da organização e da importância do papel da área no negócio.

“... a área de RH tem que ter suporte, ela não tem que tá fazendo para o gerente, ela tem que tá instrumentalizando o gerente, ela tem que ter essa visão: olha, eu sou um apêndice necessário, eu não tô aqui para ser estrela, eu tô aqui para ser suporte, para dar apoio”. (comunicação verbal)

Quanto às mudanças ambientais nos últimos anos percebeu-se haver unanimidade dos informantes que a empresa não dispõe, na atualidade, de um programa de estabilidade formatado; ela não tem também um programa institucionalizado para gestão ambiental.

“... Isso hoje é uma necessidade nas empresas de uma maneira geral. Até essa questão de sinergia com a CVRD acredito que essa preocupação ela vai se acelerar muito em muito pouco tempo. Nós vamos ter muito em breve aqui a pessoa encarregada dessa área para não tá somente correndo atrás de apagar incêndio, mas para tá verificando as questões ambientais ligadas ao nosso negócio. Que eu saiba nós não temos um programa de gestão para a área ambiental. Agora, a preocupação, com certeza ela tem mudado. Porque o ambiente mudou, a sociedade mudou em relação a isso. Há ainda a cobrança dos órgãos oficiais, das ONGs... (comunicação verbal)

Conforme os entrevistados, dentre as ações consideradas mais importantes pelo Setor destaca-se a de estar monitorando o clima, assim como o apoio ao gerente em sua preparação. Quando a empresa foi privatizada, verificou-se uma grande necessidade de “padronizar” os gerentes . Existiam e existem

ainda conflitos quanto ao tratamento dispensado pelos gerentes aos seus subordinados.

“... então o trabalho que eu acho fundamental é a preparação do grupo de gerente, e gerente aí é bem generalizado, são todas as pessoas que têm, que exercem cargo de gerência formal tá certo? De liderança formal. Tem poder de mando, tem hierarquicamente um poder de comando sobre um grupo de pessoas”. (comunicação verbal)

Um outro ponto levantado como ação importante de RH diz respeito ao treinamento. Não obstante a ocorrência de um acentuamento das atividades de treinamento, em decorrência da inserção de novas tecnologias gerenciais e, também, de novos contornos tomados pelo processo de trabalho, a maioria dos treinamentos nesse contexto foi realizada diretamente por técnicos de treinamento e qualificação da pessoa, pertencentes a área de Recursos Humanos.

Basicamente, o treinamento tem como propósito principal preparar os Gerentes para trabalharem sob o modelo de gerência por objetivos. Nesse treinamento, o que se quer é levar os Gerentes a definirem novas metas e novos parâmetros para o seu trabalho. Além do treinamento formalizado, há aquele treinamento que um Diretor chama de “corpo a corpo”, isto é, o treinamento *on the job*. Nesse caso, o Diretor tem um papel absolutamente relevante, pois o treinamento é dado por ele mesmo. Em sua opinião, ambos – o acadêmico e *on the job* – complementam-se. Esse treinamento, do tipo *on the job*, acontece também no nível operacional. Na verdade, ao Gerente cabe repassar, numa situação mais formal o conhecimento adquirido aos seus subordinados. Em suma, espera-se que o Gerente, após passar pelas situações de treinamento – formal ou acadêmica, e *on the job* – repasse o conhecimento para os seus subordinados. E, mais do que o conhecimento, um novo modo de se trabalhar, os novos valores da cultura da Ferrovia estudada.

Quando a empresa foi privatizada houve uma grande necessidade de se romper com “velhos paradigmas”:

“... eu acredito que treinamento seja uma ação... porque geralmente, cada vez que você vai treinar você treina desenvolvimento comportamental, atitudinal etc. uma série de coisa aí. Assim, o treinamento é fundamental. Quando você faz isso, você passa a dar uma visão geral do negócio, qual é a missão do negócio, para ele entender como é essa cadeia fornecedor, parcerias. Eu estou apostando muito esse ano. Acho que esse ano vai ser o grande marco. Esse ano vai ser exclusivamente para as pessoas de RH mesmo”. (comunicação verbal)

Coube ao Recursos Humanos a implantação de Programas de Qualidade Total e 5 S. Conforme depoimento dos informantes, alguns consideram que foi muito importante a disseminação desses programas, uma vez que o fato de vir a empresa de um processo de privatização e de apresentar a estrutura física que apresentava a RFFSA (construções muito antigas, desmoronando) isso estava refletindo nos funcionários, que já estavam se sentindo muito “para baixo”.

“... quando implantado o 5S, nós demos muito enfoque à saúde e auto disciplina prá ver se resgatava ao auto estímulo dos funcionários. Muitos tinham competência técnica, porque estavam há muitos anos aqui, mas, em compensação, estavam com a cabeça poluída com aquela politicagem que existia antes. O projeto foi sendo implantado e as pessoas passaram a gostar. Eles sentavam, eles trocavam idéias. Aí elas começaram a levantar a auto-estima. (comunicação verbal)

Após implantado o 5S, a empresa investiu no programa de qualidade, que foi implantado tanto em nível gerencial, como operacional. Quanto ao programa de qualidade, a empresa tem investido no gerente para que ele seja o disseminador, treinando níveis mais baixos. A área de RH atua diretamente nesse treinamento nesse nível.

Nesse momento foi muito importante o papel desenvolvido pela Área de RH, que, ao adotar uma nova postura, procurou tornar mais amenas as mudanças.

5.5 As mudanças no desenho organizacional, o novo modelo gerencial e atribuições de Recursos Humanos.

As políticas de Recursos Humanos estabelecidas em uma organização se configuram como uma das instâncias definidoras dos padrões de relações de trabalho. Elas exprimem a filosofia da empresa com relação ao tratamento a ser dado à sua mão-de-obra, e estabelecem os termos da relação empregado/empregador.

Quando indagados quanto às mudanças no desenho organizacional, às mudanças no trabalho, observou-se que, pelo menos metade do contingente percebe mudanças objetivas no seu cotidiano, principalmente a necessidade de maior envolvimento e comprometimento com o trabalho.

Hoje, com a privatização, o pessoal delegou mais autonomia para você resolver o que você quiser, desde que o seu serviço ande bem, o seu serviço tenha ganhos com isso. (comunicação verbal)

... “Hoje você chega aqui para trabalhar , você faz seu serviço, você pega o carro da firma, você roda, você faz todo o serviço que não era da sua função. Se você sabe fazer, ela te dá autonomia. Meu volume de serviço cresceu violentamente. Antes eu fazia uma coisa só; hoje eu faço umas cinco ou seis coisas. Eu dirijo, eu sou motorista, eu sou auxiliar, eu sou manobrador, eu sou agente de estação, eu sou auxiliar de maquinista, digitador. Antigamente, eu acabava meu serviço e ficava ocioso. Eu até poderia fazer outra coisa; mas já tinha outra pessoa fazendo”. (comunicação verbal)

Tornou-se mais dinâmico o processo de tomada de decisão uma vez que a empresa passou a delegar mais autonomia ao funcionário.

“...na época da Rede, a hierarquia era muito visível. Qualquer problema que nós tínhamos que resolver aqui na ferrovia nós tínhamos que passar pela hierarquia. Nós não podíamos ir além do primeiro chefe, do chefe imediato, do engenheiro. Nós tínhamos essa hierarquia. Praticamente tudo aqui era através de papel. Você fazia um memorando, um requerimento. Você não podia tomar certas decisões, tudo tinha que passar para seu chefe e ele encaminhava. (comunicação verbal)

Pelo menos metade do contingente percebe mudanças objetivas no seu cotidiano, desde a privatização, principalmente a necessidade de maior envolvimento/comprometimento com o trabalho. Uma minoria do conjunto dos empregados relata não gostar das mudanças, principalmente devido à ameaça de demissões. Os trabalhadores da via permanente (setor de transportes) são os que têm mais resistência ao novo modelo gerencial, em decorrência do grande número de demissões ocorridas quando da privatização.

A grande maioria dos entrevistados relata não se sentir segura quanto a seu emprego na empresa, após a privatização. Declara que a empresa está passando por um processo de terceirização e que, nesta perspectiva, muitas áreas podem ser terceirizadas.

Apesar disso, nenhum entrevistado declarou abertamente estar desmotivado com a empresa. Mesmo ressaltando algumas insatisfações, afirmam que gostam de trabalhar no setor ferroviário, e das atividades que desenvolvem. Relatam que, após a privatização, as relações são mais profissionais.

“... antes a gente era muito... muita gente dando palpite. Era muito mais difícil trabalhar na época da Rede do que hoje. Hoje o trabalho é muito mais profissional”. (comunicação verbal)

Entretanto, salientam que trabalhariam mais motivados caso recebessem reajuste salarial, pois declaram que estão sem aumento há vários anos.

“Prá gente trabalhar mais satisfeito, só se desse um aumento salarial prá gente... Olha? Se for pegar o tempo desde a Rede, eu tô há quase cinco anos sem aumento”. (comunicação verbal)

A Empresa estudada realizou, em 1999, uma pesquisa de clima, para identificar como estavam seus funcionários após transcorridos três anos de privatização. Conforme depoimento:

“... a pesquisa em si mostrou muita coisa boa mas também identificou que a gente tem que melhorar muito”. (comunicação verbal)

Os funcionários compreendem que cabe à área de RH a monitoração do clima organizacional, o que consta da análise das principais satisfações e insatisfações das pessoas em seu ambiente de trabalho. A análise anual do clima organizacional tem sido voltada para todas as unidades de negócios.

Reconhecem a força que tinha a cultura²² ferroviária e ressaltam o seu lado positivo mas, ao mesmo tempo, observam que toda essa cultura sempre esteve calcada em valores completamente diferentes daqueles que são normalmente defendidos nas empresas privadas, e, sendo assim, vêm sendo mudados.

Trata-se de uma cultura cujos valores e crenças mostraram-se inadequados aos tempos atuais. Os depoimentos estão cheios de exemplos que ilustram o anacronismo da cultura da RFFSA. Mudar a estrutura e as práticas organizacionais de uma empresa pressupõe, portanto, mudar a sua cultura. Dentre as características da cultura da RFFSA, que se delineou ao longo do tempo, podem ser citados o paternalismo, o apadrinhamento, o descompromisso, a empresa sem dono, a cultura do engenheiro.

A busca por uma empresa voltada para o mercado provocou mudanças no comportamento logístico dos funcionários da SR2 principalmente no que se refere ao trato com o cliente. A preocupação com o cliente perpassa, de maneira geral, o discurso de gerentes e do corpo de funcionários.

“Na época da RFFSA, não havia preocupação com o transporte, se tinha ou não tinha carga para transportar. Hoje nós temos o Programa de Participação de Resultados, que, de acordo com o cumprimento das metas, você tem remuneração além dos salários, que é o plano de resultados. Em Moc, nós temos procurado aumentar nossas metas e, para isso, estamos procurando melhorar. Nós hoje temos aqui o CAD, que é o Centro de Atendimento ao Cliente. Nós temos pessoas que vão conversar com clientes, negociar fretes, isso tudo. O nosso frete aumentou muito aqui. Nós ganhamos muitos clientes que passaram a usar a ferrovia. A Dow Química não era nosso

²² A palavra “Cultura” é utilizada pelos respondentes no sentido de que na época da RFFSA era comum a participação de familiares de primeiro grau na empresa. Era um costume que passava de pai para filho.

cliente; agora ela transporta pela ferrovia muitos produtos que antes ela não transportava. Captamos novos clientes em toda a malha”.(comunicação verbal)

Essa nova postura seria uma decorrência também de um outro fator: o sentimento de que alguém, efetivamente, controla a empresa. Ao contrário do que acontecia na RFFSA, onde o sentimento de responsabilidade estava diluído, agora, sabe-se quem manda e quem é o proprietário da empresa.

No momento em que a empresa passou a ser competitiva, houve a eliminação dos chamados “guarda-chuvas”. Neste momento, percebeu-se um “estado de desconforto” por parte dos funcionários, que passaram a ter que apresentar resultados.

“..nesse momento foi muito importante o papel desempenhado pela equipe de RH. Eles passaram a dizer e esclarecer o porquê das tarefas que cada um estava desempenhando, o porquê da empresa nos manter empregados. Isso foi muito importante uma vez que cada funcionário pôde identificar quem era ele dentro da organização”. (comunicação verbal)

A consequência mais imediata, conforme relatos, é uma definição mais clara da função gerencial, o que exige uma postura diferente, mais ativa do Gerente. A mudança dessa cultura passa pela educação das pessoas, e a Direção tem um papel nesse processo de educação. Nesse sentido, percebe-se que a cultura da organização é amplamente difundida e nota-se uma preocupação com a qualificação do empregado como forma de manter uma unidade conceitual e de prática entre todos os níveis hierárquicos.

5.6 A visão dos funcionários da SR2 quanto à situação do setor ferroviário no período anterior à privatização, e o seu contexto.

As informações foram obtidas com os funcionários da SR2 em Montes Claros, que compreendem , os agentes de estação, maquinistas, agente administrativo e funcionários da via permanente.

O transporte ferroviário, segundo a maior parte dos entrevistados, independentemente de nível funcional na SR2, tem uma história marcada por descaso e sucateamento, promovidos pela gestão pública da malha ferroviária brasileira.

***“Tudo que é administrado politicamente é muito mal administrado. Na época da Rede, tinha um monte de coisa errada, não corriam atrás de carga, não tinha manutenção...”
(comunicação verbal)***

Além da gestão pública e, em função desta, principalmente para agentes administrativos, o transporte ferroviário sofreu um “bombardeamento” por parte das empresas de transporte rodoviário, que, com uma postura de comunicação mais agressiva, “desqualificava” o transporte ferroviário, dando a imagem de ser inviável para o país, em função dos altos custos necessários para investimentos e modernização.

Percebeu-se que, em decorrência da situação que o setor ferroviário vinha passando, os funcionários entrevistados consideravam a necessidade de a empresa ser privatizada, o que pode ser ilustrado com a fala de alguns dos respondentes:

“... se eu fosse o dono da ferrovia, eu também teria privatizado. Privatizaria por causa do processo de governo. A Rede era uma grande empresa, mas ela nunca ia crescer. Não iria dar resultado positivo devido ao sistema. O sistema emperra...era um sistema de administração ligado ao governo. Se o PMDB é governo, o PMDB é que manda. Se o PFL é governo, o PFL é que manda. E com isso, a cada quatro anos quebrava-se os projetos que estavam em andamento. A empresa privada é diferente. Ela busca mais, ela exige mais dos funcionários. Ela busca resultados”. (comunicação verbal)

“... a RFFSA estava parada, estagnada. Ela tinha transporte, tinha a parte humana, mas não tinha por onde passar esse transporte, por onde transportar. Ela deixou sucatear a malha que é o material rodante dela. Então, chegou a um ponto que não podia mais continuar...ela tinha que ser privatizada realmente. (comunicação verbal)

“... Antes da privatização, o que a gente via era que a tendência da empresa era acabar. Ou o governo privatizava ou ia ficar com um monte de sucata parada”. (comunicação verbal)

“... A privatização foi uma luz no fim do túnel. Pelo menos a empresa não acabava mais... Tinha uma chance de sobreviver...”

A situação era tão caótica que o cara que comprou tinha que ter muito peito, uma coragem muito grande". (comunicação verbal)

Segundo os entrevistados, era de conhecimento de todos o processo de privatização pelo qual a organização estava passando. A própria empresa, os veículos de comunicação vinham desenvolvendo esse papel. O problema enfocado pelos funcionários é que ninguém sabia como ele seria implantado.

Quando indagados quanto ao momento mais traumático da privatização, todos foram unânimes em que a maneira como ocorreram as demissões foi o fator mais traumático.

"... no dia da privatização, nós recebemos com uma certa tristeza porque foi de imediato, eles pegaram todo mundo no dia primeiro ... eles espalharam os gerentes, o pessoal de cargo de chefia para todos os setores e nesses setores eles se reuniram com as turmas e falaram: fulano, fulano e fulano vai ficar, fulano e fulano e fulano vai ser demitido [sic]. Então o pessoal vinha para começar a trabalhar e já ia para o setor para receber a carta de demissão. (comunicação verbal)

"...Todos sabiam que ia ter a privatização e que alguma coisa ia acontecer, mas era aquela coisa no ar. Existia o cargo aqui que chamava manobrador, esse quadro de funcionário aqui era muito grande, eram 29 manobradores e no dia 1º extinguiu o cargo. Éramos 53 agentes de estação e só ficamos com 30. Os outros 23 foram demitidos naquele dia." (comunicação verbal)

No momento inicial da privatização, os funcionários perceberam que a ordem era demitir, reduzir o quadro de pessoal até alguma determinada porcentagem, a qualquer custo.

"... Nesse momento, aqueles que não eram demitidos ficavam alegres. Mas também ficavam tristes por aqueles colegas que estavam sendo demitidos. A maioria deles era pai de família, pessoas que precisava do emprego, eram pessoas com mais de 45 anos e que precisava de trabalhar ". (comunicação verbal)

"...Teve pessoas que chorou, outras ficaram inertes, mudas. Teve gente que ficou com raiva e perguntava qual havia sido o critério? Por que tinham sido eles? A resposta era que o processo se baseava em extinguir a função". (comunicação verbal)

A mudança de maior impacto foi sem dúvida a política de reduzir custos através das demissões. Várias foram as justificativas apontadas para as necessidades de demissões. Conforme depoimento de um dos responsáveis pela área administrativa em Montes Claros, “alguns empregados da Rede, principalmente do nível operacional, recebiam salários altos, melhor do que os da praça”. Para outros, havia cargos que, dentro da nova estrutura, não eram mais necessários. E, para outros ainda, a demissão justificava-se, simplesmente, por causa do excesso de empregados.

É consensual a opinião de que as demissões eram necessárias, considerando a percepção de que a empresa estava inchada. Afirmam que, em decorrência de ser uma empresa pública, “a Rede Ferroviária funcionava como cabide de emprego e estava muito inchada”. No entanto, parece ter “errado na mão”, visto que hoje existe a percepção de há menos gente do que deveria, tanto na área de trabalho quanto na empresa.

Em oposição à política anterior, a empresa passa a direcionar a sua estratégia baseada na redução de custos. Como nunca houve, durante a época da RFFSA, preocupação em reduzir custos, essa passou a ser a maior preocupação da Empresa. Isso pressupõe, sobretudo, uma mudança de mentalidade que se efetivou através de uma diminuição significativa do quantitativo de pessoal, que caiu, de 7.771 empregados em setembro de 1996, (RFFSA) para 3.249 colaboradores no final de 1997. Na SR2, o efetivo de funcionários contava um número de 380 colaboradores, que, no momento da privatização, foi reduzido a 63.

“... de imediato a primeira alternativa foi a redução de custos, essa empresa, desde que foi assumida, foi deficitária. Esse é um investimento a longo prazo. A empresa tem um patrimônio que está precisando muito de investimentos para revitalizar essa malha de 7.300 Km. Não é uma coisa que você colocando dinheiro hoje você tira amanhã. (comunicação verbal)”

...“As maiores contas eram as de pessoal. A primeira decisão foi mesmo a demissão”. (comunicação verbal)”

Percebeu-se, nas entrevistas, que os funcionários consideraram que, quando da privatização, as chefias foram consideradas pouco hábeis no trato com subordinados, utilizando-se, até o presente momento, de “pressão psicológica”, com referência às ameaças de demissão.

“...Na época da privatização, nós vivemos uma guerra de nervos... Vai pedir demissão senão vai perder os incentivos... ou pede ou eu mando embora... Os chefes falavam desse jeito! Até hoje existe essa pressão “. (comunicação verbal)

Conforme relatos, as demissões foram efetuadas pelas chefias dos setores e estes escolhiam as pessoas que deveriam ser demitidas. Alguns desses chefes de setores revelaram que esse processo de demissão foi realizado com base em treinamentos recebidos pelo setor de Rh da Rede.

Foi cruel, foi duro demais você ver os colegas perdendo o emprego e nós tomamos atitude de ... Nós somos pessoas que escolhemos as pessoas que iam ser demitidas. Isso era a muito contragosto. Foi ruim demais. Foi muito pesado. Mas a gente também recebeu treinamento par a isso. (comunicação verbal)

Outro depoimento significativo retrata o descaso sentido pelos profissionais quanto à maneira como o processo de demissões foi desencadeado, sem critérios. O respondente afirma que:

“... não havia reunião para esclarecimentos. Não havia nada. Nós ficamos naquela expectativa se iria ficar com todo mundo. É claro que não. A gente sabia que com a privatização a empresa daria uma enxugada. Mas a gente não sabia quem iria ser demitido, quem iria ficar; isso nós não sabíamos. No dia 1º eles espalharam os gerentes, o pessoal de cargo de chefia para todos os setores e nesses setores eles se reuniram com a turmas e falaram: fulano, fulano e fulano vão ficar, fulano, fulano e fulano vão ser demitidos. Então o pessoal vinha para começar a trabalhar e já ia para o setor para receber a carta de demissão”. (comunicação verbal)

Existe também a impressão de que a demissão não ocorreu de forma clara e criteriosa, mesmo porque, segundo os entrevistados que permaneceram na empresa, colegas competentes também foram demitidos.

Durante esse período, o clima foi de muita tensão, o medo imperava, e muitos empregados adoeceram. Na realidade, essa situação era resultado da apreensão vivida pelos profissionais em relação às demissões e em relação à necessidade de mudar. De acordo com um Supervisor, a imagem dos empregados da RFFSA estava ruim junto à sociedade, estava associada à ineficiência, excesso de funcionários. Esses funcionários passaram a ser vistos, pela sociedade, como ineficientes e responsáveis pela situação. Essa imagem é muito forte e contagia inclusive aqueles que chegam para assumir a empresa, depois de sua desestatização. Em decorrência disso, a posição dos empregados, durante o período de transição, foi de absoluta humildade, esperando que lhes ensinassem como deveria ser o trabalho a partir das mudanças.

***“... foi um período difícil, mas ninguém questionava. Tínhamos que garantir o nosso emprego. As mudanças eram muitas. De uma hora para outra nós nos tornamos mais empenhados, mais profissionais. Hoje somos até chamados de colaboradores. Eu considero que aprendi a trabalhar e hoje sou um profissional. “
(comunicação verbal)***

Conforme depoimento de um dos entrevistados, essa inferioridade e humildade sentida pelos funcionários da RFFSA foi percebida pelos novos gerentes que, com o decorrer dos dias, passaram a se surpreender com esses funcionários, pois, afinal de contas, o ferroviário não era tão ruim assim. Observam que, do ponto de vista da educação formal, os empregados tinham uma boa qualificação. Faltava-lhes qualificação gerencial.

5.7 Dificuldades e resistências na implementação das mudanças, e a posição do Sindicato.

Esta etapa do trabalho teve por objetivo estabelecer as principais dificuldades e resistências percebidas por todos os entrevistados da SR2 em Montes Claros quanto às mudanças advindas com a privatização, bem como o posicionamento do sindicato.

Em decorrência de a organização possuir uma extensa malha e essa ser subdividida em Superintendências Regionais, o maior opositor à privatização e à reestruturação foi o sindicato. Em algumas Superintendências houve movimentos expressivos; no caso da nossa unidade de análise, conforme depoimentos, o sindicato não se apresentou de maneira articulada.

“... em Montes Claros, o Sindicato deveria ter pressionado e noticiado mais a crueldade das demissões, “eles deveriam ter botado a boca no trombone” Eles demitiram pessoas que realmente deveriam sair, mas também demitiram muitas que não deveriam ter saído... (comunicação verbal)

A grande maioria dos entrevistados declara, conforme visto anteriormente, que a privatização da Rede Ferroviária era a única alternativa possível para garantir sua sobrevivência. Na fase de transição entre empresa pública e privada, a maior parte das pessoas, independentemente de nível funcional, tinha a expectativa de uma mudança brusca no perfil da empresa.

Uma das grandes dificuldades foi a resistência quanto ao rompimento da cultura arraigada. Neste momento muitas pessoas pediram demissão ou optaram pelo Programa de Demissão Incentivada - PDI. Parte dessa resistência é atribuída também ao período de transição, que foi considerado muito longo.

Também foi detectado no depoimento dos entrevistados, independentemente de nível funcional, um aspecto que ainda existe na empresa, que é o preconceito em relação a empregados remanescentes da RFFSA. Estes só são contratados no período de transporte de safra, e, geralmente, contratam-se maquinistas em decorrência da dificuldade de obtenção dessa mão-de-obra no mercado de trabalho.

Num outro depoimento, um empregado associa a resistência à demissão: a adaptação a essa nova realidade, goste-se dela ou não, é essencial para se

garantir o emprego; o fantasma do desemprego serviria, assim, para minar uma possível resistência:

“... Num termo bem popular, nosso, de maquinista, ou vai ou racha. Quem quer aceita, quem não quer vai embora. E alguns foram embora. Foi difícil o processo de fazer a coisa? Não, porque é a própria natureza nossa, trabalhador brasileiro, hoje, ou aceita ou morre. Então você tem de aceitar”. (comunicação verbal)

“... De um dia para o outro, o manobrador foi extinto e todo mundo questionava, o maquinista não vai querer fazer. No princípio, ele teve dificuldades, era uma pessoa que ficava na locomotiva. Alguns poucos não se adaptaram, pediram para ser mandadas embora, mas a maioria fez. Desceu da máquina. Maquinista era aquela classe que tinha aquele pedestal, desceram e começaram a trabalhar mesmo”. (comunicação verbal)

Conhecida a opinião dos entrevistados quanto à gestão de pessoas antes e após o processo de privatização, pode-se inferir que, com relação aos empregados, a desestatização tem impactos consideráveis em sua vida profissional e, em consequência, as relações entre empregados e Empresa modificaram-se também. Talvez a mudança mais significativa tenha sido o fim da estabilidade, pois levou os empregados a se perguntarem se eram competitivos dentro do mercado.

O processo ainda não está concluído, mas acredita-se que a maior parte das mudanças já foi estabelecida. Trata-se, na realidade, mais de um processo de ajustes, após um período em que toda a ênfase esteve no corte de custos, segue-se o momento de aumentar as receitas, o que deve ser feito por meio da oferta de novos serviços aos clientes.

Segue-se, agora, um capítulo contendo quadros que objetivam sintetizar a situação da RFFSA referente a SR2, antes e após a desestatização.

6 ANÁLISE DOS DADOS: estabelecendo relações entre os resultados

O estudo dos impactos da privatização na gestão e práticas de Recursos Humanos na Empresa estudada sugere comparações interessantes. Ao longo do capítulo serão apresentados quadros, que sistematizam, através do agrupamento, as principais idéias apontadas na pesquisa documental e nos depoimento dos entrevistados dos grupos de representantes de Recursos Humanos, gerentes e funcionários administrativos e operacionais da SR2 , conforme os Quadros a seguir.

Todos os Quadros foram idealizados a partir das variáveis utilizadas nos roteiros de entrevistas que serviram de orientação à realização da pesquisa.

O QUADRO 1 apresenta um comparativo entre aspectos de desempenho e infra-estrutura registrados, na organização, pelos entrevistados e a percepção dos mesmos, no que se refere ao Sistema Ferroviário da RFFSA (SR2) , antes e após a privatização.

A partir da sistematização proposta, pôde-se verificar que a empresa apresentava uma política tarifária irrealista, desconsiderando as particularidades regionais, assim como a inexistência de uma política comercial hábil, o que veio a contribuir para que ela fosse perdendo, ao longo dos anos, seus clientes. Soma-se a isso a falta de pessoal qualificado. A insuficiência de investimentos no setor ferroviário gerava, no mesmo, sérios problemas de desempenho, locomotivas e vagões não eram mais reparados, e a via permanente sofria os efeitos da falta de manutenção.

QUADRO 1

Problemas Relacionados ao Desempenho do Sistema Ferroviário Antes e Após Privatização

<i>RFFSA</i> <i>Antes da Privatização</i>	<i>Empresa</i> <i>Após Privatização</i>
<ul style="list-style-type: none">• Intervalo grande de tempo entre despacho e recebimento• Freqüência inadequada dos serviços;• Tarifas elevadas relativamente aos outros meios de transporte;• Freqüência elevada de perdas, roubos e avarias;• Dificuldades na liquidação de indenizações por prejuízo;• Dificuldades burocráticas no processamento do despacho;• Falta de confiança nas cláusulas do conhecimento do despacho;• Dificuldades das ferrovias para tomarem decisões rápidas;• Atraso tecnológico;• Falta de pessoal qualificado – nível técnico e gerencial;• Deficiência no sistema de informações;• Falta de infra-estrutura de armazenamento na empresa ferroviária;• Equipamento inadequado para o tipo de transporte;• Instalações inadequadas de carga e descarga na ferrovia;• Instalações inadequadas de carga e descarga do usuário.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Empenho no sentido de regularizar horários dos trens, objetivando encurtar o tempo de entrega de mercadorias;</i>• Tarifas diferenciadas para o País, considerando os custos e as particularidades de cada região;• Regularização dos horários dos trens;• segurança total para as cargas transportadas sem prejuízo ao cliente;• postura reorientada para cliente: maior agilidade, interesse e valorização do cliente.• Esforços para melhoria do atendimento ao cliente;• Investimentos em equipamentos, manutenção, via permanente e material rodante;• Investimento em qualificação técnica, em nível operacional, técnico e gerencial;• Investimento em equipamentos para transporte de cargas;• Uniformização dos procedimentos;• Extinção do cargo de manobrador, cuja tarefa passa a ser desempenhada pelo maquinista, que passa a ter mais responsabilidade;• Ênfase na produtividade e lucratividade.

FONTE: a partir de informações obtidas nas entrevistas

Os resultados apontados quanto ao desempenho e infra-estrutura da RFFSA revelam um modelo de estatal ineficiente, deficitária e incapaz de cumprir seus objetivos. Hoje, o quadro torna-se bastante mudado, haja vista o interesse dos novos acionistas pela busca da eficiência e lucratividade. Há todo um trabalho

de logística, com foco no cliente, com ênfase na agressividade comercial ; divulgação dos serviços ferroviários; e , principalmente, comunicação da ferrovia com os usuários, e é imperativa a minimização dos custos.

Relativamente à lógica das mudanças, os depoimentos apontam que a estratégia adotada, logo após a concessão, foi a redução de custos, uma vez que o aumento da receita, seja atendendo à enorme demanda, seja oferecendo novos serviços, não era possível. Ainda que houvesse uma enorme demanda por transporte ferroviário, a empresa privatizada, por razões operacionais, não se encontrava em condições de atender a essa demanda, pois o péssimo estado da via permanente e do material rodante não lhe permitia aumentar, de imediato, o volume de cargas transportadas. As mudanças concentram-se, então, em um primeiro momento, na área operacional. Observa-se que, nessa área, priorizaram-se: a questão da segurança, a recuperação de equipamentos, a tentativa de regularizar o horário dos trens e alteração das escalas de trabalho dos maquinistas.

Esses fatos possibilitaram, conforme opinião de supervisores, maior flexibilidade e agilidade à área comercial, uma vez que muitas normas burocráticas foram eliminadas após a privatização.

E, paralelamente, devido a essa impossibilidade de se aumentar a receita, enfatizou-se a redução de custos. Isso foi alcançado por meio do corte de pessoal, e o símbolo dessa política é a extinção de classes profissionais, principalmente a de manobreadores. No que se refere à gestão, vale destacar que a empresa vem reduzindo, com enxugamento, níveis hierárquicos.

No QUADRO 2, são listados os principais problemas relatados quanto a Recursos Humanos na empresa antes da privatização, na visão de gerente, supervisores e especialistas de RH; onde se percebe, a ênfase dada às questões hierárquicas, em detrimento das questões estratégicas.

O excesso de funcionários, a alocação de pessoal para funções técnicas, sem nível de qualificação adequado, retratavam o despreparo para exercer funções gerenciais. Somavam-se a isso as constantes intervenções governamentais na administração da organização, indicando funcionários, através de “apadrinhamento” o que gerava rompimento de metas e objetivos da empresa.

QUADRO 2

Problemas Relacionados a Recursos Humanos na RFFSA (SR2)

Excesso de controles;
Interferências políticas nas ações administrativas;
Dificuldades de entrosamento entre as diretorias e o corpo permanente;
Dificuldades de diálogo entre a empresa e os órgãos do governo;
Dificuldades de diálogo entre a empresa e os seus fornecedores;
Baixa integração entre as áreas funcionais da empresa;
Falta de padronização e conhecimento por todos os envolvidos dos procedimentos administrativos;
Ausência de planejamento integrado;
Ausência de planejamento participativo;
Pouca atenção ao lucro;
Pouca atenção à produtividade;
Descontinuidade administrativa;
Inexistência de política de treinamento gerencial;
Falta de ligação entre o sistema de remuneração e a política de treinamento gerencial;
Falta de ligação entre o sistema de remuneração e a política de produtividade;
Falta de motivação do pessoal;
Inexistência de estímulos adequados para que os administradores assumam responsabilidades;
Inexistência de plano de carreira que possibilite contínuo desenvolvimento e aproveitamento dos recursos humanos;
Indefinição de metas e objetivos da empresa;
Pouca autonomia dos gerentes.

FONTE: dados da pesquisa

Após o processo de privatização, estes aspectos passam a ser identificados, conforme QUADRO 3, que enfoca além, dos aspectos de Recursos Humanos, as mudanças quanto às questões organizacionais e de gestão na Empresa estudada.

QUADRO 3

Depois da Privatização

RECURSOS HUMANOS

- Demissão de empregados
 - Quebra da estabilidade funcional
 - Alteração do Plano de Cargo e Salários: extinção de vários
 - cargos;
 - Maior valorização do empregado;
 - Maior volume de treinamento formal e *on the job*, principalmente para o corpo gerencial;
 - Início da implantação da remuneração variável no nível gerencial;
 - Implantação do programa de trainees;
 - Ênfase no empregado empreendedor;
 - Estimuladores de processos de mudanças
 - Agentes de disseminação estratégica;
 - Maior autonomia aos funcionários;
 - Maior nível de responsabilidade por parte dos empregados;
 - Maior diversidade de tarefas ;
 - Autonomia administrativa;
 - Valorização do empregado
 - Planejamento integrado e planejamento participativo;
 - Implantação da remuneração variável no nível gerencial;
 - A área de RH é compreendida como uma parceira que apoia as ações dos gestores e define políticas gerais .
-

GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Adoção do Modelo de Qualidade Total;
 - Definição de objetivos e metas, e maior controle dos resultados;
 - Redefinição do papel gerencial;
 - Destaque à área de comunicação com divulgação clara de políticas e informações;
 - “Criação” de uma nova cultura organizacional;
 - Participação no planejamento estratégico com definição do plano de trabalho das diversas áreas, com total envolvimento de RH que cabe antecipar às necessidades da empresa;
-

FONTE: dados da pesquisa

Inicia-se uma nova fase de mudança, agora mais centrada nas práticas de gestão, nos Recursos Humanos e na cultura corporativa. A preocupação central é a mudança de mentalidade dos empregados, principalmente os Gerentes, preparando-os para uma atuação mais voltada para o mercado e para o cliente. Prevalecem a descentralização do processo decisório e uma maior grau de autonomia e de responsabilidade, ou seja, uma postura

empreendedora. O treinamento, formal e *on the job*, visam somente a permitir que esta se concretize.

A tendência ao trabalho em grupo e à adoção de sistemas de gestão mais participativos ficou caracterizada, ao longo deste trabalho, constituindo-se em premissa importante na definição da nova concepção de sistema de RH na empresa.

A emergência de novo profissionalismo nos serviços prestados em função de mudanças na tecnologia, elevação do nível de trabalho e tendência no trabalho em grupo, conduzindo ao operador multifuncional torna as exigências educacionais e de formação parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de Recursos Humanos nas empresas.

Observou-se que, na organização, o entendimento de que os gestores devem assumir o papel de Recursos Humanos, sendo, atribuição da área, a assessoria a esse trabalho. Em consonância com essa posição, RESENDE, (1986) afirma que, quando os especialistas em RH estiverem desenvolvendo trabalhos que envolvam outras áreas da empresa, numa condição muito típica de assessoria ou consulta interna, é de toda conveniência que o pessoal dessas áreas-usuários ou “clientes” participe de todo o processo, desde a elaboração do projeto até a aprovação final e implantação. Agindo assim, as possibilidades de sucesso na implementação dos planos serão muito maiores, porque os usuários são co-responsáveis por eles e estarão mais comprometidos com os resultados. É preciso, entretanto, que esse envolvimento seja efetivo e não só de aparências.

No QUADRO 4, a seguir, estão sintetizadas as mudanças ocorridas na empresa quanto às atividades clássicas desenvolvidas na gestão de pessoas.

QUADRO 4

Caracterização das Atividades Clássicas de Gestão de Pessoas na Empresa Depois da Privatização

Processo de Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de pessoal com capacidade técnica e currículo acadêmico, parte do trabalho é terceirizado.• Implantação do Programa de Participação nos Resultados comprometendo seu pessoal na busca dos resultados planejados;
Processo de Remuneração	<ul style="list-style-type: none">• Está em fase de constituição a definição de um plano de cargos e salários;• Remuneração variável para executivos, objetivando focar a ação do corpo gerencial nos resultados previstos no Plano de Negócios. Vincula a obtenção destes resultados à implementação do modelo de gestão voltado para a qualidade:
Processo de Desenvolvimento e Treinamento	<ul style="list-style-type: none">• Ganha especial ênfase• Estímulo ao auto-desenvolvimento• Ferramentas tradicionais de RH passam a ganhar foco em desenvolvimento (avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, gestão de carreiras, etc.)
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Ainda não foram implementados em toda a organização embora seja de conhecimento que em sua especificidade, é responsável por acompanhar os processos de mudanças que ocorrem na organização agregando competências coerentes com o novo ambiente privatizado e, ao mesmo tempo, estimuladora de novas transformações.
Benefícios/Medicina e Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Alguns benefícios como plano de saúde e ticket alimentação são vinculados aos já existentes na empresa quando estatal;• Segurança no Trabalho com uso sistemático de equipamentos de segurança;• Ações junto à comunidade buscando prevenir os acidentes ferroviários, através de programas de conscientização;
Programa de Qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de Qualidade implantado na empresa.
Avaliação de Evasão	<ul style="list-style-type: none">• Taxas de <i>turn over</i> continuam insignificantes.
Relações Trabalhistas	<ul style="list-style-type: none">• No momento da privatização, em decorrência das demissões e da contratação de <i>trainees</i>, o relacionamento era de total desconfiança. Atualmente, o quadro tem melhorado, embora não seja totalmente satisfatório.

FONTE: dados da pesquisa

Quanto aos subsistemas de Recursos Humanos, percebe-se que há alterações no que se refere aos processos de recrutamento e seleção. Para os cargos administrativos tem-se buscado mão-de-obra especializada e fora da empresa, como forma de estabelecer, com mais facilidade, uma nova cultura organizacional. Não há mais a preocupação em atender a pedidos internos ou

privilegiar amigos e parentes de políticos. Os programas *trainee* demonstram ser uma alternativa na formação de mão-de-obra qualificada e apta a atuar no segmento Recursos Humanos da empresa. A utilização de programas de *trainees* nos processos de recrutamento indica também uma tendência de se focar os sistemas de captação de RH em desenvolvimento. Os programas desta natureza se destinam, prioritariamente, a buscar profissionais de bom potencial já em início de carreira.

Paradoxalmente, mesmo sendo considerado a mola propulsora do novo modelo, o processo de desenvolvimento passa a ter uma posição bem menos visível do que a área de treinamento da empresa. Os empregados passam por treinamentos, ou instruções técnicas, que lhes possibilitam, prioritariamente, intensificar o trabalho, com técnicas básicas de qualidade total. Com as novas nuances dessas inovações, exigindo maior responsabilidade, dando maior autonomia, ao mesmo tempo em que demandam que o trabalhador seja investido de capacidades e habilidades implícitas nos conceitos de multifuncionalidade e polivalência – que, por enquanto, são apenas tendências registradas – a maioria das estratégias adotadas pela área de Recursos Humanos, em relação aos trabalhadores dos níveis operacionais e administrativos, tende a se orientar nesse sentido.

Atualmente, sob a gestão privatizada, a empresa vem optando por essa estratégia que começa a ser implantada. Ficou claro que a empresa tem interesse em co-participar dos processos.

No período que antecedia a privatização, não se observava um programa de avaliação de desempenho. A empresa vem estudando sua implementação de forma a integrá-lo aos outros subsistemas de trabalho, inclusive como subsídio para a remuneração variável. Sobre esse aspecto, muitas são as queixas quanto às perdas salariais dos últimos anos.

A adoção do Programa de Participação nos Resultados - PPR tem sido recebida com entusiasmo pelos colaboradores, que passaram a se interessar

pelas metas da empresa. Conforme ULRICH (1998), as empresas estão aprendendo que dividir ganhos econômicos da consecução de metas funciona e ajuda os funcionários a permanecer motivados para alcançar metas cada vez mais difíceis. Quando os profissionais de RH ajudam os funcionários a perceberem que um projeto ou exercício particularmente exigente resultará em retorno econômico para eles, a tendência é que trabalhem intensamente. Com uma clara linha de mira entre o trabalho e a recompensa, os funcionários podem lidar melhor com o aumento das demandas.

No caso do sistema de benefícios, não se observou alterações significativas, embora alguns entrevistados tenham relatado que houve ganhos no plano de saúde atual.

O clima na empresa ainda se mantém tenso, uma vez que o salário e a insegurança no trabalho são os aspectos que mais deixam os empregados desmotivados.

Conforme relato dos funcionários, os salários tendem a não acompanhar, e nem a compensar, na mesma proporção, os desempenhos na, e também da empresa como um todo; nem o aumento da carga de trabalho; nem as novas exigências do trabalho considerável. A situação do emprego no Brasil, e, principalmente na região; os salários da maioria das estatais privatizadas; e a forma como as políticas do governo têm afetado, direta e indiretamente, o salário no país, são os indícios de que os salários tendem a permanecer estáveis por muito tempo. E tudo tem indicado que o maior prêmio pelo desempenho parece ser a própria manutenção no emprego.

Quanto aos benefícios/ medicina e segurança no trabalho, a ênfase é dada ao esforço da empresa na sistematização de equipamentos de segurança e na redução dos acidentes ferroviários, que, embora aconteçam, têm apresentado um índice menor do que na época da RFFSA.

As mudanças têm resultado na construção de um novo perfil do trabalhador com mais escolaridade, capacidade de trabalhar em grupo e maior comprometimento com os objetivos da empresa, induzindo mudanças nas políticas de gestão de Recursos Humanos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi investigar de que forma a privatização de uma das malhas em que foi subdividida a Rede Ferroviária Federal SA – RFFSA, posteriormente privatizada, impactou a gestão de pessoas na Superintendência Regional de Montes Claros.

Para tanto, foi elaborada uma contextualização histórica do ambiente macroeconômico, enfatizando-se a globalização e a crise do Estado como pano de fundo do processo de privatização, e verificando-se como a empresa se inserira nesse contexto. Assim sendo, considerou-se importante retomar, também, um pouco da história da própria empresa, levando-se em consideração a sua inserção, bem como a sua importância, na região. Tanto esse histórico, quanto a contextualização do setor de transporte ferroviário foram explorados até desembocarem num determinante comum: o contexto da privatização, no qual foi procedida a análise proposta.

O estudo da RFFSA revelou que esta se caracterizava, ainda, por práticas de gestão anacrônicas – planejamento lento e burocrático, paternalismo e apadrinhamento, alta rotatividade da direção, falta de autonomia, cultura do “engenheiro”. Por fim, havia, ainda, o grave problema da ingerência política, desviando a Empresa de seus objetivos essenciais. Em suma, o resultado do conjunto dessa situação foi tornar a RFFSA um modelo de estatal ineficiente, deficitária e incapaz de cumprir seus objetivos.

Parece, pois, coerente, do ponto de vista histórico, que as ferrovias voltem a ser controladas pela iniciativa privada. Diante da impossibilidade de o Estado promover investimentos e mudanças, a desestatização apareceu, então, como a solução possível para se modernizar esse setor, cuja ineficiência comprometia a competitividade de alguns produtos, principalmente os *commodities*. É dentro desse contexto que a RFFSA é incluída no Plano

Nacional de Desestatização. Sua desestatização, ao contrário de outras, suscitou menos resistência, pois, conforme resultado das entrevistas, havia uma certa unanimidade de que essa seria a melhor solução, já que a ineficiência comprometia seriamente a competitividade de outros setores.

Relativamente à lógica do processo das mudanças, os depoimentos evidenciaram que a estratégia adotada após a concessão foi a redução de custos, visto que o aumento da receita, seja atendendo à enorme demanda, seja oferecendo novos serviços, não era possível. As mudanças concentraram-se, então, em um primeiro momento, na área operacional. E, paralelamente, devido a essa impossibilidade de se aumentar a receita, enfatizou-se a redução de custos. Isso foi alcançado por meio de corte de pessoal, e o símbolo dessa política é a extinção de cargos.

A intensificação da competitividade empresarial e as mudanças no perfil da sociedade ocorridas na última década geraram um novo padrão de gestão de pessoas, diferenciado daquilo que se praticava até então nas organizações do país. Essa constatação pode ser confirmada pela literatura consultada e pelo estudo de caso, realizado no âmbito deste trabalho. A preocupação central é a mudança de mentalidade dos empregados, principalmente a dos Gerentes, preparando-os para uma atuação mais voltada para o mercado e para o cliente. Passa a prevalecer a descentralização do processo decisório e um maior grau de autonomia e de responsabilidade.

É frente a esse cenário que se vislumbra a análise dos resultados da pesquisa realizada, no que concerne ao funcionamento da Superintendência Regional (SR2) da RFFSA em Montes Claros. No trabalho, buscou-se apresentar como uma variável externa - no caso, o processo de privatização - pode afetar a gestão e as práticas de Recursos Humanos. Durante o desenvolvimento do estudo, discutiram-se as várias instâncias que propiciaram essas transformações, daí a ênfase dada à instância macropolítica, com detalhamento do cenário econômico, crise e reforma do Estado; tudo isso

levando à privatização de empresas e às conseqüentes mudanças em suas práticas de gestão de pessoas.

A forma e a velocidade com que as organizações migram para as novas práticas de gestão são muito variadas, e não se encontra um critério capaz de associar diferentes tipos de empresa a uma maior ou menor propensão à mudança. Em algumas organizações, provavelmente aquelas mais expostas à competitividade, o modelo se transforma radicalmente, em outras, preserva características tradicionais com algumas alterações não tão estruturais, constituindo uma reforma daquilo que praticava até então.

No caso da RFFSA, verificaram-se fatos interessantes. Percebeu-se que, em virtude da administração estatal, cujo enfoque de Recursos Humanos era limitado e restrito ao chamado Departamento de Pessoal, a função RH era limitada a um papel pouco significativo, sem participação no delineamento de estratégias e diretrizes globais da organização.

O que se pôde constatar é que aquilo que movimenta a formação do novo modelo são os ajustes da empresa ao novo ambiente competitivo e que exigem novas políticas e práticas de gestão de pessoas. O novo padrão de relações organizacionais se transforma de estável, paternalista e assistencial, para instável, profissional e competitivo. O empregado deixa de ser um “funcionário”, para se transformar em “parceiro” . Em outras palavras, a mudança não aconteceu por iniciativa da função Recursos Humanos, mas veio de fora dela. No estudo de caso, este caráter dependente da gestão de Recursos Humanos em relação às alternativas mais globais vividas pela organização é bastante evidente.

Nestes últimos anos, em função do crescente processo de globalização dos negócios e da gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade. A competitividade, como marca registrada de nossa sociedade, transfere-se para

as relações entre empresa e as pessoas e, pôr decorrência, das pessoas entre si. Nesse processo, função ou área dentro da empresa só se justificará pela sua efetiva contribuição para os resultados finais do negócio, ou pela criação de valor dentro da organização.

Assim, também RH está fortemente condicionado a essa efetiva contribuição. Essa nova postura tem levado a organização pesquisada ao Redimensionamento e Redefinição total da Área, através de um conjunto de medidas e de mudanças realmente notáveis, não só em sua estrutura, mas principalmente em sua filosofia e postura, no sentido de transformá-la em um verdadeiro centro de lucratividade. Mais do que isso: em uma área de “ponta”, capaz de conduzir a empresa para o seu futuro e para o seu destino, gerar riqueza e adicionar valor em plena era da informação e do conhecimento.

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos tem sob sua responsabilidade não só as atividades clássicas (recrutamento, seleção, remuneração, benefícios etc.); existe parceria com outras áreas fundamentais para programas da qualidade, tais como formação de empreendedores, monitoração do clima organizacional, entre outras, que passaram a ser geridas com a assessoria de Recursos Humanos. A parceria desse setor com as demais áreas funcionais é evidenciada pelas informações dos entrevistados, em que se percebe que esta área, de modo geral, é no mínimo consultada sobre a viabilidade de implantação de programas de toda a organização e, em muitos casos, ela participa, de forma ativa, de programas das outras áreas.

Confirma-se a realidade apresentada por autores como ULRICH (1998), que aponta Recursos Humanos como fundamentais para o resultado da transformação, desempenhando múltiplos papéis, e não exclusivos.

Em decorrência desses fatores, a idéia de que, com o processo de privatização da RFFSA, a área de Recursos Humanos passa a incorporar conceitos de RH tidos como “modernos” sem, contudo, alterar as práticas

“tradicionais”, pode ser parcialmente comprovada, já que as práticas que passaram a ser adotadas, embora não sejam totalmente inovadoras, ainda assim passaram a obter resultados uma vez que os funcionários se sentem mais comprometidos com a organização.

Apesar das práticas de gestão agora adotadas não serem modernas, o resultado é positivo, pois, quando RFFSA, não se percebia, na empresa, nenhuma prática de Recursos Humanos.

Ressalte-se que, com relação ao processo de privatização vivenciado pela Empresa estudada e seus funcionários, os sentimentos dividem-se entre um grande desafio pelo novo, buscando manter a empresa competitiva no mercado, e a permanência dos empregados em seus cargos, e uma certa insegurança, tendo em vista a aquisição por novo proprietário. Os empregados sentem, assim, que é preciso mudar a postura frente ao trabalho, investindo em si mesmos e mostrando que podem trazer resultados efetivos ao crescimento da organização.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FEA/USP, 1987 (Tese, livre-docente).
- ALBUQUERQUE, L. G. *Competitividade e recursos humanos*. São Paulo. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1992. (Tese, Concurso Professor Titular).
- AMARAL FILHO, Marcos Jordão Teixeira do. *Privatização no Estado contemporâneo*. São Paulo: Ícone, 1996. 117 p.
- BAER, Werner. *A economia brasileira*. São Paulo: Nobel, 1995.
- BERTERO, C. O. *Administração pública e administradores: perspectivas históricas e eventos recentes*. Brasília: Funcep, 1985.
- BOS, A.H. *Meu trabalho e eu: para o restabelecimento e a humanização do trabalho*. São Paulo: NPI, 1988.
- CABRAL, Antônio Ferreira. *O Sertão Norte Mineiro*. Montes Claros: Gráfica Polígono, 1985.
- CARNEIRO NETTO, Dionísio Dias. Política de controle de preços industriais. In: *Aspectos da participação do governo na economia*. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1976. Série Monográfica, n. 26.
- CASTRO, Cosette. *As transformações no mundo do trabalho e a comunicação sindical. Universidade e sociedade*. São Paulo, v.7.n.12, p.99-106, fev. 1997.
- COUTINHO, L.G. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In: BAUMANN, R. (org.). *O Brasil e a economia global*, Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996. p. 219-238.
- DE BRUYNE, P., JACQUES, H., DE SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em Ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- DE BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- DINIZ, Eli. *Crise, reforma do estado e governabilidade: 1985-95*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

FISCHER, Rosa Maria. "Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (Coord.) *Processo e Relações de Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

FISCHER, Rosa Maria. *Desafio à competência gerencial*. São Paulo: FEA/USP, 1998. (Ensaio)

FLEURY, A & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Fundação Vanzolini, 1995.

FLEURY, M.T. et al. Relações de Trabalho e políticas de gestão – uma história das questões atuais. In: *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Canela: Anpad, 1992.

Jornal A Folha de São Paulo, 3.3.97. Brasil 1/7

Jornal Estado de São Paulo, 10/01/96

Jornal Gazeta Mercantil, 28/02/91; 29/12/96; 30/11/95; 18/12/95; 17/06/96.

FERREIRA, L.P. *Aspectos do desenvolvimento de Montes Claros*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1975, p. 8

FRANÇA, Júnia Lessa et al. *Manual para normalização de publicações técnico científicas* 4 ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

FRIEDMAN, Milton. Capitalismo e liberdade. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr 1995.

GONÇALVES, J.E.G. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n.3, p.10-19, jul/set 1997.

GOODE, W.J., HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Ed. Nacional, 1960. p. 423.

GREENWOOD, Ernest. *Métodos principais de investigación social empírica*. Buenos Aires: Paidós, 1973.

HADDAD, Fernando. Privatização e eficiência. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 25 ago. 1990.

HANKE, Steve (Org). *Privatizar para crescer*. São Paulo: Nórdica, 1988.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX 1914-1991*. São Paulo: Companhia das letras, 1997.

IANNI, Octávio. *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IANNI, Octávio. *A sociedade Global*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1992.

IBGE. Anuário Estatístico 1996.

KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. *A construção do Saber, manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG 1997.

MAANEM, J. Van (Ed.). *Qualitative methodology*. Newbury Park: Sage, 1983.
Cap. n 5: Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.

MARTINS FILHO, Edison de Oliveira. *A crise do Estado: relacionamento entre Estado e sociedade no Brasil e diagnóstico da crise*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 30, n.6, p. 89-104. nov/dez. 1996.

MATOS, Ruy de Alencar. *Para que modernizar a organização pública*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. Jul/set. 1988 v. 22, p.22-26.

McKENNA, Regis. *Folha MANAGEMENT. A revolução da Informação Fortalece os Consumidores*. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 21 ago. 1995. p.1-4.

MELO, Marlene C. O Lopes. *As estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991. (Tese, Concurso Professor Titular)

MELO, Marlene C. O Lopes. *Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações – da ARH a gestão de pessoas?* In: ENANPAD, 21, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MESSEDER, J. E.C. *Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios?* *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v. 23, n.4, p. 49-61, ago./out. 1989.

MODIANO, Eduardo. *Seminário de avaliação de empresas e privatização*, Revista da ADEVAL, São Paulo, p. 23-37, jan. 1991.

MONBEIG, Pierre. *Ensaio de Geografia Humana Brasileira*. São Paulo: Martins, 1940.

OLIVEIRA, Flávia Arlanch Martins de. (Org.) *Globalização, regionalização e nacionalismo*. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

PAULA, Hermes Augusto de. *Montes Claros, sua história, sua gente e seus costumes*. 2 ed. Belo Horizonte: Minas Gráfica Editora Ltda, 1979. v. 1.

PASTORE, J. O custo Brasil na área trabalhista: propostas para modernização das relações de trabalho In: VELLOSO, J.P.R, ed. *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Da administração pública burocrática à gerencial*. In: *Revista do Serviço Público*. Escola Nacional de Administração Pública . Brasília. V.120. n. 1. Jan/abr. 1996.

_____. *Crise econômica e reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Editora 34 Ltda. 1996.

PETTIGREW , Andrew M. *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly , v.24, n.4, p.570-81, 1979.

PETTIGREW , Andrew M. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: 1985.

PETTIGREW , Andrew M. *Context and action in the transformation of the firm*. In *Journal of Management Studies*, v. 24, n.6, p.649-670, 1990.

PINHEIRO, Armando Castellar, OLIVEIRA, Luiz Chrysóstomo. *Privatização no Brasil: passado, planos perspectivas*. Rio de Janeiro: IPEA, 1991 (Texto para discussão, 230).

PRADO, Sérgio R. Rios. *Notas (preliminares) sobre privatização em geral e a privatização no governo Collor*. Campinas: UNICAMP, 1990. (Mimeogr.)

REIS, Geraldo Antonio dos. *Algumas Considerações sobre o Processo de Desenvolvimento Recente da Região Mineira do Nordeste*. In: SANTOS, Gilmar Ribeiro dos (Org.) *Trabalho, Cultura e Sociedade no Norte/Nordeste de Minas*. Montes Claros: Best Comunicação e Marketing, 1997. p.37-76.

Relatório Anual da Estrada de Ferro Central do Brasil 1910.

Relatório Anual da Estrada de Ferro Central do Brasil 1911.

Relatório Anual da Estrada de Ferro Central do Brasil 1924. P.266-267

RESENDE, Ênio J. *É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos*. São Paulo: Summes Editorial, 1986.

SINGER, P. *A crise do "milagre"*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

SAVAS, E.S. *A Privatização - chave para um governo melhor*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1990. p.13.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller, 1987.

SOROS, George. *A crise do capitalismo. As ameaças aos valores democráticos. As soluções para o capitalismo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SELLTIZ, C., JAHORA, M., DEUTSCH, M., COOK, S.W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.

SINGER, P. et al. Globalização e emprego. *Novos Estudos*, São Paulo, n.45, p.133-149, jul. 1996.

TAVARES, Maria da Conceição. *As substituições de Importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

TEIXEIRA, Marcelo Gouvêa. *Gerentes e novas estratégias de gestão: um estudo de caso sobre transformações no campo gerencial*. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 1995. (Dissertação, Mestrado em Administração).

TOMEI, P.A., BRAUNSTEIN, M.L. *Cultura organizacional e privatização : a dimensão humana*. São Paulo: Machron Books, 1993.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos. inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. *Judge me more by my future by my past*. Human resource management, Spring 1997.

WALD, Arnold et al. *O direito de parceria e a nova lei de concessões: análise das Leis 8.987/95 e 9.074/95*. Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1996.

WERNECK, Rogério L. F. Aspectos macroeconômicos da privatização no Brasil. *Pesquisa e Planejamento Econômico*. Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 277-308, ago.1989.

WOOD JR., In: WOOD JR., Thomaz (Coord). *Mudança organizacional: aprofundamento temas atuais em administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R.K. Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills: Sage 1984.

ANEXOS

ANEXO A

Belo Horizonte, 18 de fevereiro de 2000.

A

Prezado Senhor,

Temos o prazer de nos dirigir a V. S^a no sentido solicitar seu apoio para a realização de uma pesquisa acadêmica sobre *Impactos da Privatização da RFFSA na Gestão de Recursos Humanos – Uma Análise na Região de Montes Claros-MG*.

Para este trabalho, a empresa foi escolhida, pela sua reconhecida importância no cenário econômico e social. Trata-se de trabalho científico visando a elaboração de dissertação de mestrado junto ao Programa de Mestrado Interinstitucional Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da UFMG em convênio com UNIMONTES.

O CEPEAD, como centro de formação e difusão do conhecimento administrativo em Minas Gerais, atua através de sua larga experiência em ensino, pesquisa e extensão. Dotado de infra-estrutura similar aos melhores do país, oferece diversos programas de treinamento e preparação necessários às práticas de gestão e administração, tanto na pós-graduação *stricto* e *lato sensu*, quanto na preparação específica, através de programas fechados para empresas. Merecem destaque os cursos de Especialização em Gestão Estratégica, o Mestrado e o Doutorado em Administração.

A Pesquisa prevê a realização de entrevistas com profissionais da Empresa e levantamento documental. Desta forma, vimos solicitar de V.S^a sua valiosa colaboração para permitir que este levantamento seja feito.

Desnecessário lembrar que os resultados serão de uso restrito e confidencial, sendo os dados obtidos tratados de forma agregada e com preocupações exclusivamente acadêmicas e científicas.

Esperamos contar com sua preciosa atenção e colaboração. Quaisquer esclarecimentos adicionais poderão ser obtidos em Montes Claros pelos telefones (38) 222.3884 ; (38) 229.8266 e (038) 9102.9684 ou em Belo Horizonte, no telefone (31) 279.9044

Cordialmente,

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
Professor Orientador

Vânia Silva Vilas Bôas Vieira Lopes
Mestranda

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA FUNCIONÁRIOS DA SR2

1) Dados de identificação e formação do entrevistado:

- a) Nome
- b) Idade
- c) Cargo ocupado
- d) Posição na estrutura
- e) Tempo de empresa. Como foi o seu ingresso na mesma?
- f) Atividades que realiza
- g) Experiência anterior
- h) Motivo de vir a trabalhar na empresa.
- i) Formação acadêmica
- j) Outros cursos

2) Dados referentes à compreensão do setor ferroviário e do processo de privatização da RFFSA

- a) Como o Sr. definiria o Setor Ferroviário no período anterior à privatização?
- b) Como o Sr. definiria, em termos gerais, a Empresa privatizada? O que considera que mudou na empresa com o processo de Privatização? Como foi esse processo? (quais os piores momentos).
- c) Segundo a sua opinião, como se deu a privatização? Qual foi o comportamento das chefias? O que a privatização significou para a RFFSA? O que era preciso mudar? Por quê? O que mudou nas suas atividades de trabalho?
- a) Qual foi a posição do Sindicato?
- b) Em algum momento, o Sr. se sentiu interessado em aderir ao Programa de Demissão? Por quê?

- c) Qual a visão do Sr. quanto às mudanças organizacionais ocorridas na ferrovia?
- d) Houve alteração em seu trabalho em virtude da privatização? Como o Sr. avalia o empenho pessoal e o dos colegas em relação às metas da empresa?
- e) Como o Sr. avalia o papel da gestão de Recursos Humanos antes e depois da privatização?
- f) Quais as vantagens e desvantagens de se trabalhar na “nova” empresa?

3) Quanto às políticas de RH:

- a) Quais são as políticas de RH da empresa?
- b) Acredita que o volume de treinamento que recebe é suficiente para desenvolver seu trabalho?

ANEXO C
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
GERENTE EFETIVO NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

1) Dados de identificação do entrevistado:

- a) Nome do gerente
- b) Cargo ocupado
- c) Posição na estrutura
- d) Tempo de empresa
- e) Tempo no cargo
- f) Cargo anterior
- g) Número de subordinados
- h) Atividades que realiza
- i) Experiência anterior
- j) Motivo de vir a trabalhar na empresa.

2) Dados relativos à formação e conhecimentos:

- a) Formação acadêmica
- b) Outros cursos
- c) Domínio de idiomas
- d) Conhecimento de informática
- e) Leitura habitual
- f) Atividades de lazer
- g) Trabalho nos finais de semana
- h) Trabalho em casa (*home office*)
- i) Possibilidade de ser chamado em casa fora do horário de trabalho
- j) Necessidade de viagens a trabalho (periodicidade/tempo)
- k) Disponibilidade para mudar de local de residência (família)
- l) Habilidade de relacionamento com os colegas/subordinados
- m) Imagem junto aos colegas, subordinados e superiores

3) Dados referentes à compreensão da área de trabalho:

- a) Importância da sua área no negócio da empresa
- b) Inter-relação da sua área com as demais
- c) Como observa que a empresa tem se adaptado às mudanças ambientais nos últimos anos – diferença de anos anteriores
- d) Perfil de contratação para sua equipe de trabalho

4) Quanto às políticas de RH:

- a) Quais são as políticas de RH da empresa?
- b) Quais ações de RH considera mais importantes?
- c) Quais faltam para manter um funcionário?
- e) Acha que a empresa é responsável pelo desenvolvimento do empregado?
- f) Acredita que o volume de treinamento que recebe é suficiente para desenvolver seu trabalho?

5) O senhor poderia descrever, por favor, a história/processo de desestatização da empresa?

- a) Principais acontecimentos/principais dificuldades
- b) Como as mudanças foram implementadas
- c) Papel dos diretores nessas mudanças para o desempenho da empresa
- d) Impactos da cultura da empresa (RFFSA) para as mudanças
- e) Maior centralização/descentralização na tomada de decisão no nível operacional
- f) Processo de tomada de tomada de decisão gerencial (mais individual/mais coletiva)

- g) Mudanças na comunicação após a aquisição (mais ágil/lenta/não mudou)
- h) Planejamento (mais a longo prazo/mais a curto prazo)
- i) Orientação da empresa (mais financeira/mais estratégica)
- j) Alterações na filosofia da empresa com relação a investimentos
- k) Investimentos em treinamento (de que tipo)
- l) Qual o impacto dessas mudanças sobre o desempenho?
- n) Como o senhor vê a empresa no futuro?

ANEXO D

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Representante e Especialistas da Área de Recursos Humanos

- 1) Caracterização do respondente:
 - a) Nome:
 - b) Cargo ocupado na empresa
 - c) Subordinação na estrutura
 - d) Tempo no cargo
 - e) Número de Funcionários de Recursos Humanos
 - f) Dados relativos a formação acadêmica.

- 2) Caracterização da área de Recursos Humanos
 - a) Qual a História e política de RH da Ferrovia?
 - b) Subordinação da área de RH
 - c) Composição da área de RH (subsistemas)
 - d) Atividades terceirizadas
 - e) Participação no planejamento estratégico
 - f) Papel de RH na empresa
 - g) Papel dos gerentes como gestores de RH ?
 - h) O ano de 1996 pode ser considerado um marco de mudança em RH na empresa?
 - i) Quais as mudanças ocorridas na Empresa e no seu ambiente que provocaram estas mudanças?
 - j) Qual o impacto dessa mudança para as pessoas e para a empresa?
 - k) quais ações de RH considera mais importantes?
 - l) Quais faltam para manter um funcionário?
 - m) Acha que a empresa é responsável pelo desenvolvimento do empregado?

n) Acredita que o volume de treinamento que recebe é suficiente para desenvolver seu trabalho?

3) Caracterize as atividades/programas desenvolvidos pelos subsistemas de Recursos Humanos quanto:

3.1) Recrutamento:

- a) Internos X Externo
- b) Banco de dados interno
- c) Tratamento de currículos recebidos

3.2) Seleção:

- a) Técnicas mais utilizadas
- b) Perfil atual requisitado
- c) Modificações com relação a anos anteriores

3.3) Acompanhamento

3.4) Programa de formação (executivos, *trainees*)

3.5) Comunicação Interna:

- a) Programas de comunicação (jornal, café da manhã, reuniões periódicas). Mecanismos de comunicação (mais formais/menos informais)

3.6) Avaliação de Desempenho:

- a) Grupo envolvido
- b) Periodicidade

3.7) Treinamento e Desenvolvimento:

- a) Origem da solicitação – levantamento de necessidades de treinamento

- b) Investimento em treinamento (% e horas)

3.8) Remuneração, Plano de Carreiras, Cargos e Salários:

- a) Existência do plano
- b) Remuneração variável
- c) Participação nos resultados
- d) Salários anuais

3.9) Benefícios:

- a) Existência de diferenças entre cargos
- b) Horário flexível
- c) Cartão de ponto

4) Com relação a Programas (Qualidade; Gestão da Produção; Comunicação Interna etc):

- a) Quais existem na empresa? E quando começaram?
- b) Qual é a relação entre RH e estes programas?
- c) Que tipo de desafios estes programas vêm impondo à Gestão de Rh?

Quando da Privatização:

5) Houve participação dos empregados/consultorias na redefinição das mudanças?

- a) Maiores dificuldades na implementação dessas mudanças?
- b) Resistências por parte das mudanças
- c) Níveis hierárquicos (alterações)
- d) Número de departamentos/divisões (criação, extinção)
- e) Demissões/contratações
- f) Diminuição/aumento do número total de empregados na empresa

6) Sobre o Perfil e o Papel dos Profissionais:

- a) Perfil do funcionário técnico especializado em RH
- b) Treinamentos realizados por estes profissionais nos últimos três anos?

7) Dados e Documentos que, se possível, gostaríamos de ter acesso:

- a) Estratégias de RH
- b) Plano de Desenvolvimento de RH
- c) Indicadores de Avaliação do Modelo de Gestão de RH (Objetivos, rotatividade, absenteísmo, atratividade, etc. Subjetivos: Pesquisa de Clima, Análises de Entrevistas de Desligamentos, etc.)

