
A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: Reflexos na Gestão de Recursos Humanos

Eduardo de Camargo Oliva

RESUMO

Este trabalho apresenta as mudanças na atuação da área de recursos humanos em empresas privatizadas. O estudo desenvolveu-se em quatro empresas do setor siderúrgico do Sudeste do Brasil. Tendo sido utilizada a pesquisa contextualista, foi possível analisar o contexto interno e externo, o conteúdo e os processos envolvidos na mudança. A utilização do método do estudo de caso, mediante as técnicas da entrevista e da análise documental, possibilitou o conhecimento de cada caso em profundidade. Pôde-se observar que, embora a privatização das empresas tenha ocorrido em média há nove anos, o processo de mudança não está completo. A atuação da área e do profissional de recursos humanos está se consolidando nos papéis estratégicos, de agente de mudanças, de defensor dos funcionários e de especialista administrativo. Antes esse papel era mais operacional, havia pouca liberdade para atuar, muito focado no paternalismo e baixa preocupação com custos e serviços oferecidos.

Palavras-chaves: privatização; recursos humanos; mudança organizacional.

ABSTRACT

This study brings out the changes in the Human Resources area behavior within privatized companies. The research was developed before four steel metallurgy companies based in Southeastern Brazil. Because the contextual research method was used, it was viable to appraise the internal and external settings together with the content and the processes related to such a transition. The use of the case study method thru both the interview and document analysis techniques led to a more comprehensive report of every case. It was then noticed that, although company privatizations have happened along the last nine years, the transition process itself is not over yet. The Human Resources professionals have lately and fortunately merged into the roles of strategists, change promoters, employees' advocates and management experts. In the past, such roles would mostly be operational, there used to be no freedom at all to develop tasks; behaviors were rather patronizing, and little concern with costs and available services were noticed.

Key words: privatization; human resources; organizational change.

INTRODUÇÃO

O Brasil constatou, na década passada, que crescer contraindo dívidas no mercado financeiro internacional já não era mais possível, porquanto, além da escassez observada destes recursos, a dívida externa pagava encargos onerosos demais devido às taxas elevadas de juros.

Segundo dados da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA (1990), o endividamento da União antes das medidas de estabilização econômica do Governo Collor, apresentava-se gigantesco. Em 1989, a dívida era de US\$115 bilhões, sendo que aproximadamente 75% constituía passivo do setor público, representando 22% do PIB. A dívida mobiliária interna representava 52% do PIB.

Por outro lado, o setor privado encontrava-se capitalizado, mas sem perspectivas para investir, devido às incertezas que caracterizaram a economia durante a década de 80.

Neste contexto de globalização dos mercados, com o Brasil decidido a abrir a sua economia, o Plano de Estabilização do governo que assumiu em março de 1990 propunha-se a oferecer uma reordenação estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades à época exploradas pelo setor público. Nesta perspectiva, a privatização tinha sua importância salientada, no sentido de solucionar o problema financeiro do setor público e proporcionar competitividade à economia brasileira.

Devido ao novo ambiente de política industrial implantado no Brasil a partir de 1990, que enfatizava a necessidade de as empresas serem competitivas, novos conceitos foram introduzidos na busca de produtividade e qualidade. Coutinho (1994) constatou que os novos conceitos contribuíram com a renovação das tecnologias de processo, possibilitando produzir com menores custos e com maior eficácia.

Com o processo de abertura econômica, houve um aporte intenso de investimentos estrangeiros a partir dos anos 90, seja na criação de redes de distribuidores, seja na abertura ou compra de fábricas, na participação do processo de privatização e formação de alianças, obrigando as empresas aqui instaladas a reduzirem seus custos, importar máquinas, insumos e/ou componentes, na tentativa de manter os mesmos níveis de rentabilidade do passado.

No campo organizacional, Tomasko (1997) destaca que os principais esforços

de melhoria das empresas, concebidos e implantados nessa década, foram os processos de *downsizing*, reengenharia, terceirização e qualidade que, entre outros, deram suporte às novas estratégias das empresas nos aspectos de redução de custos, aumento da produtividade e confiabilidade nos produtos e serviços oferecidos.

Em seu estudo, Mello (1992) constatou que a privatização restaura o objetivo de minimização de custos, aumentando a eficiência interna, porque: (1) a empresa estatal não tem o lucro como objetivo e, quando deficitária, é protegida da falência pelos cofres públicos; (2) costuma-se atribuir às empresas estatais um número muito grande de objetivos que freqüentemente são conflitantes, denotando prioridades não afins com seus objetivos finais; (3) a remuneração dos gerentes das empresas estatais não está vinculada a resultados.

Para citar apenas algumas das diferenças mais marcantes, ao se soltarem das amarras governamentais, as empresas privatizadas passam a conviver com o risco da falência do negócio, que se torna uma possibilidade real; as influências políticas são afastadas, as operações são desburocratizadas, como no caso das compras, que ficam liberadas de cumprir a legislação das licitações, e no caso das contratações de pessoal, que passam a se efetivar sem a obrigatoriedade do concurso público; o desempenho dos gerentes fica exposto à visibilidade; os processos de trabalho, as estruturas organizacionais e as funções são redesenhados; no entanto a lucratividade plena passa a depender não somente dos esforços de redução de custos já mencionados, mas também de outras medidas relativas ao direcionamento estratégico do negócio, que passa a contemplar o desafio de “formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Coutinho, 1994).

A gestão de recursos humanos como um dos fatores internos de contribuição à competitividade organizacional ganha em importância e destaque quando o assunto é privatização. Como uma área que catalisa as diversas ações da empresa, ela acaba participando, nem que seja de forma indireta, na formulação das funções estratégicas e operacionais. A necessidade de acompanhar mais de perto os processos de mudança e adequar o ambiente interno e as pessoas à nova realidade, constitui importante oportunidade para assessorar a direção da empresa nas modificações necessárias.

Examinando alguns trabalhos de pesquisa, cujos estudos indicavam a importância da integração das estratégias organizacionais com a gestão de recursos humanos (Albuquerque, 1992; Sammartino, 1995), verificamos ser essencial a aproximação da área de recursos humanos das principais decisões estratégicas da organização. Da mesma forma, com o propósito de estudar a Cultura Organizacional e a Privatização, o livro de Tomei e Braunstein (1993) evidenciou

existir grande potencial de pesquisa ainda inexplorado, no tratamento das questões de mudança organizacional oriundas dos processos de privatização.

O objetivo deste trabalho será analisar como atuaram as áreas de recursos humanos das empresas siderúrgicas privatizadas nesta década, bem como contribuir com o entendimento do processo de mudança ocorrido nestas empresas.

MUDANÇA ESTRATÉGICA E PRIVATIZAÇÃO

A mudança organizacional que o processo de privatização desencadeia pode ser caracterizada como de larga escala, conforme a denominação de Lawler III (1989): “é um processo de mudança que altera um número significativo de sistemas para tornar a organização mais efetiva. As alterações não são temporárias, ou melhor, a organização torna-se diferente, e assim deve permanecer”.

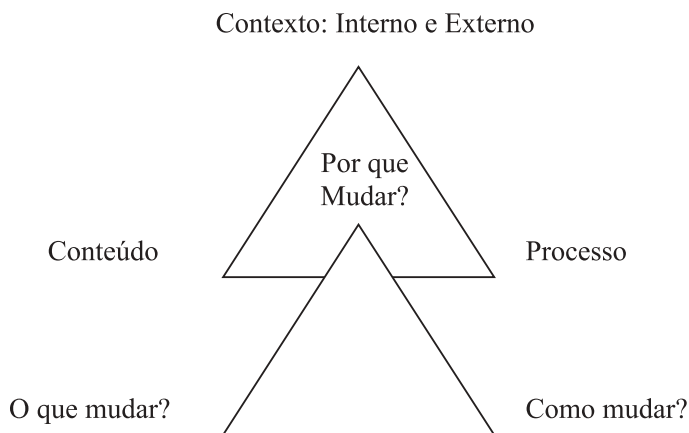
A privatização se evidencia como mudança que não possui caráter temporário, exigindo da organização a máxima cautela, porque, em primeiro lugar, está se alterando a própria natureza da organização, sua identidade é fragmentada e modificada e se está lidando com componentes do comportamento humano, o que afeta significativamente o desempenho da organização.

Em duas pesquisas sobre mudanças de larga escala desenvolvidas na *Imperial Chemical Industries (ICI)* no período de 1975 a 1983, e em artigos publicados na revista *Strategic Management Journal* no período de 1980 a 1984, Pettigrew (1985) pôde concluir que a análise e o gerenciamento da estratégia da mudança contemplaram principalmente os aspectos de formulação e muito pouco os aspectos de implementação. Outro dado obtido indicou que menos de 10% dos estudos empíricos analisados utilizaram séries temporais como metodologia, o que significa que as empresas escolheram estratégias de mudança sem examinar as tendências ou padrões a partir dos seus dados históricos compilados. Essas informações serviram de alerta para o nosso trabalho de pesquisa por duas razões: primeiro, porque demonstram a importância de conhecermos o período anterior (concepção da mudança) e o período posterior (implementação da mudança), assim como a contribuição que a área de recursos humanos teve no processo; segundo, porque permitirão que questionemos quais foram as projeções elaboradas para a empresa privatizada em comparação com o seu desempenho da fase estatal e se houve qualquer avaliação de tendência quanto às necessidades para atender aos novos cenários.

Tomando por base as pesquisas de Pettigrew (1985) sobre a análise contextualista da mudança, Fischer (apud Dutra, 1996) desenvolveu o modelo

explicativo a seguir, visando a contribuir com procedimentos para diagnósticos mais precisos de mudança.

Figura 1: Modelo de Interconexão Triangular



Fonte: Fischer (apud Dutra, 1996).

Esta figura destaca três aspectos:

- . Às vezes, a empresa inicia um processo de mudança sem saber ao certo o estado final esperado. Poucas pessoas sabem o real motivo da mudança e deixam de divulgar esta informação aos principais agentes envolvidos.
- . Esta figura veio preencher uma lacuna em termos metodológicos, no que se refere à importância da análise contextual no processo de mudança.
- . Outro aspecto relevante é a atenção que deve ser dispensada à etapa **como mudar** (transição), porque ela é um dos principais fatores críticos de sucesso do processo.

Analiticamente, o **contexto interno** refere-se ao modelo de gestão, à estrutura organizacional, aos padrões culturais e aos princípios políticos internos da empresa que nortearam as principais decisões sobre a mudança. O **contexto externo** refere-se à análise do cenário econômico, do posicionamento mercadológico e da atuação dos principais atores que fazem interface com a organização e que podem influenciar o seu desempenho.

Pettigrew (1985) destaca que os principais autores que escrevem sobre gerenciamento estratégico, notadamente para a realidade industrial, não fazem

esta ligação, enfocando somente a mudança pelo lado do **contexto externo**, ignorando completamente o **contexto interno** da empresa.

O que mudar significa definir conteúdos pautados tanto na realidade do **contexto interno** como **no externo**. O **conteúdo** da mudança visa a maximizar a competitividade como um todo e deveria contemplar também os aspectos internos da empresa, a saber: competência gerencial, capacitação técnica e modelos de gestão.

O **processo** da mudança evidencia aspectos delicados, pois muitas organizações sabem **por que** devem **mudar**, conhecem com precisão **o que mudar**, mas não escolhem a melhor maneira de mudar. O gerenciamento do **processo** de mudança refere-se às ações, reações e interações dos agentes — considerando seus interesses envolvidos — responsáveis por conduzir a organização de um estado presente para um estado futuro desejável.

Outro ponto a ser considerado diz respeito à forma como a mudança será introduzida na organização, isto é, a mudança para obter melhores resultados necessita do envolvimento e da participação dos empregados, em sentido *bottom-up*, ou seja, da base para o topo da pirâmide. Em geral, a alta administração chama para si a responsabilidade pelas grandes mudanças, isto é, o topo da pirâmide delibera e informa a base sobre o que será mudado e como, atuando no sentido *top-down*, confiando na competência gerencial e nos mecanismos de premiação/punição disponíveis. Quando encontram resistências, planejam superá-las, falando das vantagens e minimizando as perdas.

É importante destacar que a cúpula, para ser eficaz em suas decisões, depende de informações de boa qualidade, vindas da base, e que esta forma de **vender a mudança** tende a bloquear as comunicações internas e leva à perda da legitimidade do processo.

Para que a mudança se sustente, os gestores cumprem importante papel no processo. Neste sentido, Fischer (1994) destaca que a adesão e o compromisso das pessoas somente serão obtidos, se a mudança for corretamente disseminada, e monitorada junto aos funcionários; para tanto criou um modelo para integração e sustentação da mudança.

A disseminação e a obtenção de adesão em relação às mudanças constituem importante tarefa para o corpo gerencial. Uma das contribuições da área de recursos humanos será desenvolver os gestores como multiplicadores e colaboradores quanto à disseminação dos conceitos voltados à qualidade e à produtividade. Estas mudanças, que estão em curso na maioria das empresas e também nas empresas privatizadas, necessitam ser compreendidas pelas pessoas para que se viabilize o processo de engajamento e adesão.

Figura 2: Processo Integrado e Sustentado da Mudança

Disseminação	Adesão
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento dos objetivos do negócio e das estratégias organizacionais ▪ Posturas e habilidade requeridas pelo gestor ▪ Suporte que a empresa oferece para o desenvolvimento destas posturas e habilidades ▪ Sistema de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absorção e internalização dos objetivos estratégicos e perfil esperado ▪ Percepção se a empresa facilita ou inibe a implantação destes objetivos, estratégias e perfil. ▪ Compromisso/planejamento de autodesenvolvimento

Sustentação

Monitoramento	Gestão e Suporte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auscultação permanente ▪ Comunicação interna ▪ Revitalização do compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de bônus ▪ Plano de benefícios ▪ Desenvolvimento gerencial

Fonte: Fischer (1994).

Para que determinada mudança ocorra, cumpre ter havido uma escolha estratégica. Logo é importante a compreensão de como as escolhas estratégicas foram conduzidas e de como elas afetaram a redefinição das políticas de recursos humanos, que influenciam a vida profissional e as perspectivas destas pessoas.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A PRIVATIZAÇÃO

Segundo Mohrman e Lawler III (1995), o papel da área de recursos humanos é executar o trabalho tradicional e, ao mesmo tempo, fazer muito mais; no entanto os autores observam que o trabalho tradicional ainda prevalece em muitas empresas, dificultando a compreensão das mudanças nos negócios e das expectativas das pessoas. Eles alertam ainda que existem muitas áreas de recursos humanos focando-se única e exclusivamente nos instrumentos técnicos de gestão e que não estão apoiando plenamente a liderança, principal responsável pela gestão da dimensão humana. A contribuição da área de recursos humanos seria

compartilhar com a liderança esta responsabilidade, propondo/revisando políticas, atuando nos processos de mudança e na construção dos novos valores e padrões da cultura organizacional.

Estes autores enfatizam que a área está deixando de ser meramente de *staff*, incumbida de preparar e controlar o cumprimento de regras, para ser uma área voltada ao apoio estratégico, fornecimento de informações e suporte às decisões de maneira mais segura para a linha de comando, conforme a Figura 3 tenta ilustrar.

Figura 3: O Moderno Posicionamento da Área de Recursos Humanos

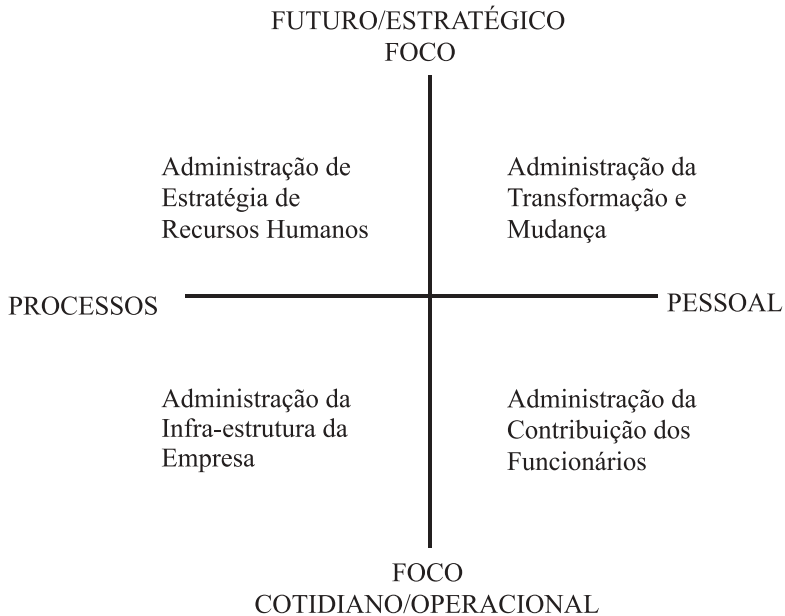


Fonte: elaborado pelo autor com base em Mohrman e Lawler III (1995).

O que pretendemos destacar neste modelo é que a obtenção da vantagem competitiva nasce com o entendimento dos valores, da visão e da missão da empresa, gerando experiências compartilhadas e contínuo aprendizado das pessoas.

Para reformular estes aspectos e, conseqüentemente, seus objetivos, a empresa deverá estar disposta a alterar os seus padrões culturais, transformando, aos poucos, normas, tabus e rituais a favor da postura desejada de integração da linha de comando com as pessoas.

Outro modelo que destaca o trabalho conjunto dos profissionais de recursos humanos com os gerentes de linha é apresentado por Ulrich (1998).

Figura 4: Múltiplos Papéis da Área de Recursos Humanos

Fonte: Ulrich (1998).

Neste modelo, o autor defende que o profissional de recursos humanos deve desempenhar múltiplos papéis de forma concomitante, contrariamente ao que ocorria no passado, quando se focava o profissional unicamente no papel estratégico ou no operacional. Mesmo que alguns profissionais de recursos humanos individualmente não sejam competentes nos quatro papéis, a equipe como um todo compensará as deficiências. A área de recursos humanos, como parceira estratégica, deve contribuir para traduzir a estratégia em ação, criando políticas que sustentem a arquitetura organizacional. Neste aspecto, a responsabilidade dos recursos humanos divide-se em proporções iguais com os gerentes de linha, mas pode variar de empresa para empresa.

O sucesso da área de recursos humanos como agente da mudança depende de que ela consiga substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades. Os profissionais de recursos humanos como agentes de mudança não conduzem a mudança, mas devem ser capazes de fazer com que ela se realize. A distribuição de responsabilidades neste aspecto compreende: 30% área de recursos humanos; 30% consultores; e 40% gerentes de linha.

A administração da contribuição do funcionário se torna uma questão empresarial crítica porque, ao tentar produzir mais com menos funcionários, as empresas não têm outra escolha senão tentar envolver não só o corpo, mas a mente e a alma de cada um deles; manter um clima organizacional sadio passa a ser uma boa opção para os negócios. A pesquisa indicou que a responsabilidade está dividida: 60% os gerentes de linha; 20% o próprio funcionário; e 20% a área de recursos humanos. No passado, recursos humanos receberia quase a totalidade dos pontos por este papel. O trabalho dos profissionais de recursos humanos, como especialistas administrativos, indica a melhoria dos processos internos, para que criem valor para a empresa e para os seus usuários. Existem diversas alternativas para se executar os serviços administrativos de recursos humanos. A pesquisa indicou que a responsabilidade está dividida: 50% área de recursos humanos; 30% terceirização; e 20% informatização.

No modelo observamos que, embora ele não deixe de focar a necessidade de modernizar e racionalizar os instrumentos técnicos de gestão, é colocada ênfase na dimensão humana, como papel fundamental da liderança.

Os modelos apresentados aplicam-se principalmente às situações de privatização, pelas seguintes razões.

- . Os funcionários demandam transparência da nova empresa, e a área de recursos humanos será o apoio da linha de comando, para gerar entendimento por meio de um processo eficaz de concepção e disseminação dos valores, visão, missão e objetivos, favorecendo o trabalho em equipe e a minimização de boatos.
- . É fundamental que os empregados se envolvam com as mudanças, compreendendo as estratégias e o negócio da empresa. A própria área de recursos humanos necessita reavaliar as suas atribuições e estratégias, estar envolvida na formulação estratégica da empresa e ser um dos principais parceiros na sua implementação.
- . A privatização possibilita à empresa alterar processos e melhorá-los. A empresa privatizada investirá em novas tecnologias para desenvolver processos e produtos, necessitando do apoio da área de recursos humanos no incremento dos programas de treinamento e no estreitamento das relações entre trabalhadores e empresa, visando ao aumento da competitividade interna e ao melhor posicionamento da empresa no mercado.
- . Os gestores da nova empresa certamente poderão contribuir com a instalação dos novos padrões culturais e com a manutenção de um bom clima interno; contudo precisarão ser orientados sobre qual será o seu papel nos processos de reestruturação organizacional, liderança de grupos autônomos e divulgação dos

novos valores da organização e das políticas e procedimentos de recursos humanos. Esta aproximação da área de recursos humanos com as áreas de linha da empresa, segundo Hodgetts et al. (1998), se traduziria no seguinte elenco: (1) comunicação aberta com os funcionários; (2) visão e informações compartilhadas; (3) disseminação da postura ética nos negócios como filosofia interna, incluindo a preservação do meio ambiente; (4) integração com a comunidade e as famílias dos funcionários; (5) completo conhecimento dos empregados, com abertura para discutir as suas necessidades; (6) bom encaminhamento dos projetos, tanto da empresa como daqueles relacionados à vida pessoal dos empregados pela designação de patronos e orientadores internos.

ASPECTOS METODOLÓGICOS E CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA

Para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, a pesquisa no setor siderúrgico privatizado foi classificada como descritiva, porque apresenta as características do sistema de recursos humanos deste setor, permitindo-nos, segundo Oliveira (1997), a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciaram o fenômeno. Para se elaborar o estudo descritivo, utilizou-se o método do estudo de caso. Este método possui caráter qualitativo e trabalha com amostras pequenas. Segundo Bonoma (1985), estudo de caso significa *insights* exploratórios que poderão ser tratados posteriormente com maior rigor em experimentos e/ou pesquisas quantitativas. Este método requer distinguir o que se observa de seu significado, isto é, ao interpretarmos as informações coletadas, devemos tentar capturar os dados por inteiro.

Levando em consideração essas colocações, a pesquisa contextualista favorece a compreensão holística do processo de mudança a partir da investigação do contexto externo e interno, conteúdo e processo. Esta modalidade de pesquisa auxilia a descrição da complexidade do problema e as contribuições do processo de mudança ocorrido no sistema de recursos humanos das empresas siderúrgicas brasileiras privatizadas. Esta pesquisa nos oferece dois níveis de análise: um deles analisa, em sentido horizontal, o passado, o presente e o futuro da organização, permitindo-nos evidenciar a evolução dos fatos e as ligações existentes entre eles. No outro nível, denominado vertical, torna-se possível examinarmos em profundidade as variáveis que estão interferindo no momento atual da organização para deduzirmos tendências futuras. A pesquisa de campo foi realizada no 2º semestre de 1998. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a entrevista com questões semi-estruturadas junto a executivos das áreas de recursos humanos, produção, auditoria, comunicação social, instrumentação e automação,

relações trabalhistas e comunitárias e laboratório e controle de qualidade, e a análise dos seguintes documentos: diretrizes e políticas de recursos humanos, jornais, cartilhas, organogramas, relatórios anuais, balanços sociais, revistas, documentos internos, além de livros, CD's ROM, que permitiram a constatação de evidências complementares. A análise dos dados coletados foi realizada com o auxílio da literatura apresentada.

A amostra intencional inicialmente pretendida para a realização deste estudo se constituía de seis empresas privatizadas na década de 90; no entanto quatro delas, representando cada Estado da região sudeste do Brasil, se dispuseram a participar da pesquisa, disponibilizando informações sobre o processo de mudança e os reflexos na área de recursos humanos.

As empresas em estudo são: a Usina Siderúrgica de Minas Gerais (USIMINAS), primeira empresa do setor privatizada em outubro de 1991, com localização no Estado de Minas Gerais; a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), privatizada em julho de 1992, com localização no Estado do Espírito Santo; a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), privatizada em abril de 1993, com localização no Estado do Rio de Janeiro; e a Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA), privatizada em agosto de 1993, com localização no Estado de São Paulo. O setor siderúrgico foi o escolhido com base em algumas premissas como as seguintes.

- . A importância econômica e política que o setor representa para o conjunto da economia brasileira. Com base na lista das vinte maiores empresas do setor de siderurgia e metalurgia da revista Exame, pudemos verificar que elas venderam, em 1996, US\$16 bilhões e possuíam 85.639 empregados. Se considerarmos apenas as nove empresas privatizadas na década de 90, constatamos, para o mesmo período, que elas venderam US\$8,7 bilhões e empregavam 41.900 pessoas. Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (1998), as empresas privatizadas na época do leilão de privatização, conseguiram levantar R\$5,5 bilhões, o que demonstra a importância do setor para a economia brasileira.
- . A semelhança de produtos e mercados. Por serem todas siderúrgicas, fabricam o aço nas suas mais diversas formas e especialidades: tarugos, placas, chapas grossas, bobinas laminadas a quente e a frio, chapas zincadas, aços especiais como o inox, folhas de flandres e cromadas, carboquímicos, galvanizados, fundidos e forjados. Em geral, estes produtos possuem as mais diversas aplicações, estando direcionados aos seguintes setores: automobilístico, metalúrgico, químico, alimentício, naval, de máquinas, construção civil, cutelaria, cimento, móveis, de eletrodomésticos e de produção de moedas.

- . A simultaneidade e contemporaneidade das privatizações. A época em que as empresas foram privatizadas é relativamente recente, em média há nove anos, o que nos possibilita conhecer os sistemas concebidos e implantados pela área de recursos humanos, e avaliar as diferenças em relação à época anterior à privatização e os resultados obtidos.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após analisarmos quatro empresas privatizadas — CSN, USIMINAS, COSIPA E CST — tendo como suporte os estudos teóricos, pudemos concluir que a atuação das áreas de recursos humanos deste setor da economia se modificou após a privatização.

Observamos que as quatro empresas pesquisadas, enquanto estatais, tinham áreas de recursos humanos muito burocráticas e possuíam um excedente de funcionários. A atuação das áreas era predominantemente operacional, porque elas não tinham autonomia para controlar, por exemplo, o movimento do efetivo, a implantação de um plano de cargos e salários ou para exercer a liderança de uma negociação com o sindicato, que era combativo nesta época. A influência do Estado introduziu nas empresas valores vinculados ao paternalismo. As áreas de recursos humanos, como não podiam aumentar salários, ampliavam a concessão de benefícios vinculados a tempo de casa, ao exercício de funções de confiança e ao assistencialismo de uma forma global. Do mesmo modo, funcionavam como intermediárias das empresas e das necessidades da comunidade.

As áreas de recursos humanos, nessa época, assumiam algumas responsabilidades inerentes ao trabalho dos gerentes em relação à gestão das pessoas. Os gestores sabiam que as empresas valorizavam a obtenção de resultados técnicos, e este comportamento inconsciente tornou-se um pressuposto da cultura das empresas.

Das quatro empresas, nessa época, apenas a USIMINAS era lucrativa. Embora a privatização tenha sido a mudança principal, constatamos que ela desencadeou outras mudanças, haja vista que a disseminação delas continua até hoje nas organizações.

Fase de Preparação para a Privatização

Um aspecto que todas as áreas de recursos humanos das quatro empresas

realizaram foi o apoio ao desenho e à criação das regras do clube de investimentos dos funcionários, para viabilizar a compra das ações; no entanto, para Ferrari (1996), as questões referentes ao pessoal e à organização são pontos que recebem pouca atenção ou prioridade durante a preparação para a privatização. Pudemos confirmar o que este autor expôs, observando que não se realizou *benchmarking* específico visando à privatização.

Observamos que, em relação aos processos de enxugamento do efetivo, ocorridos neste período na CSN e na CST — os mais significativos desta fase — as áreas de recursos humanos não proporcionaram a requalificação ou a orientação das pessoas desligadas, visando a prepará-las para o retorno ao mercado, seja com negócio próprio, seja como empregadas.

A comunicação interna nas empresas somente logrou êxito na USIMINAS, que se dispôs a manter inúmeras reuniões com os gerentes, operadores, sindicalistas, órgãos de representação da sociedade local e imprensa, para explicar como o processo de privatização seria conduzido.

O clima organizacional não esteve bom nas quatro empresas, isto porque os trabalhadores tinham medo das demissões, fato ocorrido até mesmo na USIMINAS, que conduziu o processo de comunicação de forma adequada.

Observamos que a diretoria liderou o processo de mudança. Os demais gestores não sustentaram o processo de mudança, deixando de monitorá-lo. Pelo contrário, tentaram proteger as pessoas, por falta de informação, ou por medo de serem demitidos.

A ação sindical nesta fase era intensa, mas os sindicatos não conseguiram impedir que as demissões ocorressem, mesmo para aqueles que se propuseram a colaborar com o processo de privatização. Embora atualmente a ação dos sindicatos esteja mais moderada, ela não se deve exclusivamente à ação dos gestores das empresas, mas reflete também os efeitos da globalização e das condições econômicas do país.

Observava-se nessa época que a área de recursos humanos necessitava de maior informatização e estratégia interna mais efetiva, que poderia ajudá-la a criar maior valor para a função de recursos humanos na empresa, integrando-a à estratégia empresarial.

Uma conseqüência que se verifica através destas conclusões é a demora na adesão dos funcionários ao processo de mudança organizacional. As análises que fizemos indicam como provável causa o baixo investimento que as empresas realizaram até este momento no desenvolvimento das habilidades gerenciais.

Fase Pós-Privatização

As quatro empresas, após a privatização, registraram crescimento no faturamento e um aumento substancial no recolhimento de impostos. O lucro líquido somente não se apresentou positivo na COSIPA, devido a investimentos realizados e pagamento de impostos remanescentes da época estatal.

Aos poucos, a CSN e a USIMINAS, que desde a sua constituição promoveram o desenvolvimento dos municípios em que operam, vêm, após a privatização, demonstrando às autoridades e à população em geral que não é mais possível participarem diretamente do custeio das despesas públicas.

Em todas as empresas a transparência no comportamento da liderança tem sido uma prática incentivada pela alta administração, mas a obtenção de um resultado melhor depende da continuidade do investimento no desenvolvimento dos gestores. As quatro empresas apresentaram a nova missão, visão e valores da cultura organizacional aos empregados após a privatização. A CSN foi a única que realizou esta ação gerencial a partir de 1995, dois anos após a data da privatização, permitindo que comportamentos da fase estatal se alongassem na gestão privada. Segundo Mohrman e Lawler III (1995), a obtenção da vantagem competitiva nasce com o entendimento dos valores, da visão e da missão da organização. Possibilitar às pessoas conhecerem os objetivos do negócio e as estratégias organizacionais são também os pressupostos de disseminação do Modelo Integrado e Sustentado do Processo de Mudança.

A atuação da área de recursos humanos, na fase pós-privatização, consolidou a centralização das estruturas de recursos humanos, definindo políticas com validade para toda a companhia. Em todas as empresas, as áreas de recursos humanos continuaram a operacionalizar os desligamentos. Naquelas que optaram pelo PDI, a área contribuiu com a concepção e a implantação. Neste período, em todas as empresas, os investimentos em desenvolvimento técnico, comportamental e, em especial, em desenvolvimento gerencial, intensificaram-se, bem como os programas de compensação pelo desempenho e o aperfeiçoamento de rotinas administrativas e sistemas. Estas ações desenvolvidas, segundo Ulrich (1998), não podem prescindir de um trabalho conjunto dos profissionais de recursos humanos com os gerentes de linha; isso foi observado nas quatro empresas, que deram início a um processo de integração.

Quanto à revisão dos processos, as quatro empresas o fizeram por meio da contratação de consultorias. Como especialistas estas empresas promoveram a reorganização dos processos, propiciando às quatro empresas maior agilidade; no entanto, pelo que pudemos verificar, foram deliberações no sentido *top-down*

que, como expõe Ulrich (1998), não receberam uma atenção considerável das gerências e funcionários, visando a legitimar os aprimoramentos e os resultados pretendidos.

Quanto à estrutura organizacional, inicialmente os acionistas definiram os ocupantes do nível de direção. Os gerentes no começo foram preservados, exceto na CST, que desligou ou transferiu alguns, e efetivou os demais em caráter definitivo nos cargos. Estas ações estão de acordo com a teoria, no que diz respeito aos casos de fusões administrativas, aquisições ou incorporações, em que podem existir funções superpostas, permitindo à empresa agir sobre a estrutura organizacional. Jaques (1996) também propõe que as organizações definam corretamente os níveis gerenciais necessários, analisando os resultados esperados de cada posição gerencial em função da complexidade do processo decisório e das responsabilidades quanto ao futuro da empresa.

O enxugamento do quadro de funcionários continuou; a CST e a COSIPA realizaram PDIs, oferecendo um pacote de desligamento, como é de praxe nestes casos. Por outro lado, a CSN e a USIMINAS desligaram aposentados e excepcionalmente funcionários com desempenho ou comportamento abaixo das expectativas. Embora tenhamos constatado que as áreas de recursos humanos vêm monitorando o clima organizacional, e este vem melhorando aos poucos, a literatura sobre *downsizing* nos diz haver, em empresas que desligaram grandes contingentes de pessoas, apesar de terem oferecido um bom pacote de desligamento, um potencial de insatisfações no comportamento de funcionários remanescentes, o que pode redundar em problemas operacionais. Outro aspecto que nos preocupou foi o fato de não se ter observado um limite para os desligamentos. Este estado de permanente interesse pela saída de pessoas das organizações, sejam aposentadas ou não, pode conduzi-las à perda de orientação estratégica pelo excessivo interesse na contenção de custos. Na atualidade, o efetivo das organizações é controlado diariamente. O crescimento da produção pelo investimento havido em tecnologia, aliado à redução do número de trabalhadores, conferiu às empresas um aumento global da produtividade da ordem de 47%, em termos de tonelagem/homem/ano, de 1993 a 1997.

A remuneração, compreendendo o estudo dos cargos (racionalização e avaliação), a política de salários (fixo ou variável), a concessão de benefícios (espontâneos ou por imposição do acordo coletivo), ainda não foi completamente revista pelas áreas de recursos humanos, em função das constantes alterações havidas na estrutura. Todas as empresas reduziram as cláusulas do acordo coletivo e incorporaram o que foi supresso na remuneração das pessoas, conforme previsto em lei.

A nossa conclusão é que as empresas demoraram para aperfeiçoar os componentes que integram o composto da remuneração, e que propiciam sustentação à mudança. Estas são ações gerenciais previstas na gestão e suporte do Modelo Integrado e Sustentado do Processo de Mudança.

Situação Atual

Ainda assim, constatamos que as áreas de recursos humanos não estão liderando o processo de mudança, até porque elas também foram alvo das transformações. Na metade da amostra estudada, o efetivo da área de recursos humanos foi reduzido em índices maiores do que o observado no global das empresas e não sabemos se há potencial para a redução ser ainda maior. Reputamos que existam algumas iniciativas importantes, e que indicam a contribuição das áreas de recursos humanos em relação ao processo de mudança. A área de recursos humanos da CST, por exemplo, transformou a sua estrutura, implantando um modelo de times autogerenciáveis, e vem expondo às outras áreas as vantagens da adoção do referido modelo. A área de recursos humanos da CSN mantém constantes reuniões com a comunidade, expondo o posicionamento da empresa. Em todas as empresas, a área de recursos humanos vem coordenando os programas de comunicação interna, em conjunto com a linha de comando, obtendo como resultados a modelagem do estilo de gestão, a melhoria do clima interno e a renovação dos padrões da cultura organizacional.

O aumento da remuneração e da possibilidade de se exercer um trabalho mais participativo pode não estar compensando o esforço dos funcionários, devido às exigências a que vêm sendo expostos em relação à busca permanente de um desempenho superior e mesmo quanto ao autodesenvolvimento. Embora não tenhamos entrevistado um número significativo de pessoas de nível operacional, por não ter sido este o objetivo na elaboração da estratégia das entrevistas, observamos que as pessoas trabalham com prazos curtos para a realização das suas tarefas. Como o quadro está enxuto, às vezes, exige-se que se faça mutirão, para se dar conta do serviço. A área de recursos humanos, para ajudar na busca do equilíbrio interno e da qualidade de vida no trabalho, deveria realizar pesquisas periódicas e estruturadas sobre o clima organizacional, e trabalhar posteriormente em relação aos resultados; mas o que observamos é que este foi um procedimento adotado apenas em duas das empresas.

Quando se atua com estruturas enxutas, como é o caso do setor siderúrgico, e se tem que criar valor nos processos de contratação, treinamento, avaliação, remuneração e, além do mais, gerir o fluxo de funcionários na organização, uma das opções é agenciar e gerenciar serviços externos, e isto vem sendo realizado

com maior autonomia numa parte das empresas pesquisadas. O grande salto qualitativo no aperfeiçoamento das rotinas administrativas foi conseguido por todas as áreas de recursos humanos com a informática. Por exemplo, a integração do sistema de folha de pagamento com o controle de frequência eletrônico facilita as responsabilidades internas de recursos humanos. Os relatórios aos gerentes, que antes eram enviados de forma padrão, hoje são diferenciados. Cada um consulta via rede o servidor e monta o estilo de relatório que desejar a partir de uma base de dados comum.

Consideramos que a grande contribuição das áreas de recursos humanos neste papel será a liderança do projeto do perfil de competências dos gestores, extensivo num segundo estágio a outros profissionais, permitindo, além da avaliação das pessoas, a elaboração de um plano de treinamento e de sucessão interno.

Concluimos, portanto, que a área de recursos humanos tem um potencial de melhoria do seu desempenho em todos os papéis; no entanto preocupa-nos observar ainda o desequilíbrio existente entre o papel estratégico e o operacional. Existe um trabalho importante ainda para ser feito com os gerentes, principais responsáveis pelo processo de mudança. É importante ainda se diagnosticar com maior detalhe o que restringe e facilita a vida das pessoas no ambiente de trabalho e, por último, uma vez que as áreas de recursos humanos estão tendo acesso à contratação de serviços externos, que se utilize mais este expediente, no sentido de agilizar a concepção e a implantação dos trabalhos técnicos, aliviando assim a lista de espera por estes trabalhos e possibilitando à área de recursos humanos envolver-se mais nas questões estratégicas e do processo de mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a abertura do mercado, as empresas do setor siderúrgico estão se encaminhando para a incorporação de padrões de gestão de empresas que competem globalmente. Uma tendência na gestão de negócios, que já é praticada, mas que se deve intensificar, é o estabelecimento de parcerias com fornecedores, clientes, universidades, institutos de pesquisa do exterior, visando a oferecer um aço especial no mercado com maior valor agregado.

Outra tendência observada é a introdução do sistema de gestão integrada SAP. O investimento neste sistema exigirá das empresas um elevado desembolso; mas há expectativas de que ele possa proporcionar foco, organizando as empresas por processo, e detectar ainda nas organizações, as funções que não agreguem valor e/ou pessoas executando o mesmo trabalho.

Caso a metodologia de times autogerenciáveis se expanda nas empresas, existe a possibilidade de, em cinco ou seis anos, o número de gerentes ser ainda mais reduzido. Caso esta tendência se concretize, é possível que surja a auto-avaliação do desempenho, que hoje ainda é um monopólio da gerência.

Em relação aos supervisores de primeira linha, existe a tendência de as empresas, com o passar do tempo, só promoverem para estas posições pessoas com curso superior. A explicação está fundamentada em melhorar a compreensão das mudanças cada vez mais aceleradas, facilitar a incorporação e a transmissão de metodologias e tecnologias e, ainda, facilitar o desenvolvimento do perfil de competências gerenciais.

As empresas siderúrgicas brasileiras estão caminhando para oferecer um emprego com qualidade e não com estabilidade. Esta qualidade se traduz em um bom ambiente de trabalho, tarefas interessantes, a valorização da competência, uma compensação justa, a possibilidade de influenciar a construção do futuro da empresa e receber apoio da empresa ao desenvolvimento pessoal.

Na área de remuneração, a tendência é diminuir a participação da parcela fixa e aumentar a variável. O número de cargos está sendo reduzido e provavelmente a redução continuará no futuro.

Quanto aos sistemas de informações gerenciais que as empresas já adotam, hoje estão restritos à utilização pelos executivos da alta administração. No futuro, prevê-se a extensão destas facilidades aos níveis organizacionais mais próximos à base da empresa.

A área de recursos humanos continuará, no futuro, posicionando-se nas principais decisões estratégicas das empresas, administrando a instalação dos padrões culturais e atuando como agente de mudanças como um eficaz consultor interno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.
Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, out./nov. 1992.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL.

Lista de empresas federais privatizadas. Disponível em: <<http://www.aepet.org.br/federais.html>> 1998.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO.

O caminho da privatização. São Paulo, 1990.

BONOMA, T. V.

Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, May 1985.

COUTINHO, L. G.

Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Editora da UNICAMP, 1994.

DUTRA, J. S.

Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FERRARI, L. F.

Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na era da globalização. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FISCHER, R. M.

A modernidade de gestão em tempos do cólera. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 63, out./nov. 1992.

Tópicos avançados em recursos humanos. Disciplina ministrada na FEA/USP, 1994.

HODGETTS, R. M. et al.

New paradigm organizations: from total quality to learning to world class. [S.l.: s.n.], 1998.

JAQUES, E.

Requisite organization - a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century. [S.l.]: Cason Hall, 1996.

LAWLER III, E.

Strategic choices for changing organizations. In: MOHRMAN JR. et al. **Large-scale organizational change.** San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

MELLO, M. F. de.

A privatização no Brasil: análise dos seus fundamentos e experiências internacionais. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MOHRMAN, A.;

LAWLER III, E.

Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. et al. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron, 1995.

OLIVA, E. de C.

As mudanças na atuação da área de recursos humanos em empresas privatizadas: um estudo no setor siderúrgico do sudeste do Brasil. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, S. L. de.

Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PETTIGREW, A. M.

Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. et al. **Doing research that is useful for theory and practice.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 230.

SAMMARTINO, W.

A influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional: um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TOMASKO, R. M.

Crescer, não destruir. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TOMEL, P. A.;

BRAUNSTEIN M.

Cultura organizacional e privatização. São Paulo: Makron Books, 1993.

ULRICH, D.

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