
Impactos da privatização na gestão de pessoas

Vânia Silva Vilas Boas Vieira Lopes

RESUMO

O objetivo neste artigo é enfocar aspectos do processo de privatização de uma empresa do setor ferroviário de carga em Montes Claros (estado de Minas Gerais, Brasil) quanto a gestão e práticas de Recursos Humanos, identificando se as mudanças configuram uma nova forma de atuação qualitativamente diferente das antes 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. Os resultados apontam para maiores exigências da organização em relação ao perfil dos profissionais que passam, em consequência, a buscar permanentemente 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, estabelecer 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 às expectativas dos empregados. Assim, continuam a existir queixas relativas à não-valorização e ao não-reconhecimento do trabalho e à falta de segurança em relação ao futuro na empresa.

Recebido em 31/outubro/2001
Aprovado em 06/março/2002

Palavras-chave: privatização, redução do quadro de pessoal, demissão, gestão de recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é uma síntese dos resultados de pesquisa realizada com o objetivo de identificar as mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas em empresa que atua na malha ferroviária em Montes Claros (estado de Minas Gerais, Bra-

Vânia Silva Vilas Boas Vieira Lopes, Economista e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, é Professora e Membro do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepex) da Universidade Estadual de Montes Claros e da Faculdade Pitágoras de Turismo e Hotelaria de Montes Claros, Montes Claros, Minas Gerais, Brasil.
E-mail: vaniasvb@unimontes.br

sil), após a privatização, isto é, a concessão⁽¹⁾ do direito de exploração do transporte ferroviário de carga.

A discussão insere-se no bojo da recente reorganização pela qual as empresas vêm passando no espaço contemporâneo. Para a proposta de se fazer uma análise da gestão e das práticas de Recursos Humanos, no contexto e sob os impactos da privatização, torna-se necessário a contextualização, a partir de uma perspectiva histórica, do fenômeno da **globalização** nas economias capitalistas, o qual deu origem ao aumento do número de aquisições, fusões e associações entre empresas.

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

Dentro desse novo contexto, o setor busca consolidar seu espaço, atuando como núcleo central do qual devem emanar (ou no qual devem ser consolidadas) propostas que satisfaçam aos anseios e necessidades tanto da organização quanto dos profissionais que nela atuam. Busca-se uma área de Recursos Humanos mais participativa que ajuste, conforme Ulrich (1998), suas metas e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional da área de Recursos Humanos torna-se, pouco a pouco, um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade da empresa de atingir suas metas. Nesse sentido, as práticas de Recursos Humanos constituem processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades da organização.

2. O CONTEXTO PRODUTIVO CONTEMPORÂNEO E A INSERÇÃO BRASILEIRA

Embora não seja um processo recente, a situação econômica atual sofreu forte impulso no pós-guerra, ao fim dos anos 1960⁽²⁾. Vivenciou-se um período de intenso crescimento e **pleno emprego**, que ficou conhecido como **anos dourados**, quando 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* — e, em geral, da intervenção e da regulação estatais nas questões econômicas.

No final da década de 1960, o modelo de produção em massa e a política de *Welfare State* começaram a mostrar evidentes sinais de sua fragilidade. Aos poucos, instaurou-se uma situação caracterizada por estagflação, instabilidade financeira e queda de produtividade, a qual foi agravada, nos anos 1970, pela crise do petróleo.

Em meio a esse **cataclisma produtivo**, as condições brasileiras demonstravam características peculiares. A transição da política de substituição de importações para a política de abertu-

tura econômica trouxe à tona a avaliação depreciativa da orientação dominante até o início dos anos 1990.

Nesse momento, a abertura da economia brasileira encontrou o sistema empresarial brasileiro enfrentando ameaças decorrentes da hiperinflação, alternando breves surtos de crescimento com longos períodos de estagnação e incerteza.

As empresas brasileiras foram colocadas perante a concorrência dos produtos estrangeiros. Tornou-se necessário inovar, visando ao incremento da produtividade. 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*, terceirizou atividades, procurou também enxugar suas estruturas administrativas e organizacionais, aprofundou-se na tendência de minimização dos níveis de endividamento e de acumulação de liquidez para realizar ganhos de capital e juros.

As empresas começaram a passar, então, pelo processo de reestruturação do setor produtivo. A implementação de inovações organizacionais, como o *just-in-time*, o *Total Quality Control* (TQC) e a reengenharia, traduz os esforços no sentido de conseguirem reduções de custo, diferenciação e melhoria da qualidade dos produtos.

No âmbito do Estado prevaleceu a visão de que as questões essenciais eram a estabilização do ambiente econômico e a simultânea redução das contribuições à atuação do capital, no suposto implícito de que a expansão produtiva resultaria da dinâmica de mercado. Essas questões remetem à reforma do Estado e, especificamente, de suas relações com a economia, levando o País a engajar-se num esforço conjugando ajuste fiscal e privatização como requisitos da estabilização, da desregulamentação e da liberalização comercial — como passos essenciais para a recuperação da **eficiência** alocativa do mercado.

Ganhou, então, corpo e coesão a idéia de Estado Mínimo: a sua construção correspondia a uma nova ordem internacional, na qual os grandes blocos e a nova realidade econômica impunham o fim de limites territoriais. Segundo tal concepção, o Estado desempenharia apenas aquelas tarefas impossíveis de serem transferidas para a sociedade civil, como a segurança pública, a distribuição da justiça, a manutenção do equilíbrio social, entre outras atividades peculiares e intransferíveis. Essa participação mínima seria alcançada via privatização.

De acordo com Savas (1990, p.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 e que desaparecem no processo de privatização, reduzindo o poder de interferência e determinação do Estado sobre aquelas relações.

Ampliando o conceito, pode-se dizer que a privatização se insere em um processo de reorientação das funções do Estado

e de fomento às práticas competitivas, estando incluída em programa de política industrial (HANKE, 1988; PRADO, 1990).

A partir de meados da década de 1980, as privatizações tornaram-se tema privilegiado de debate na sociedade brasileira. O discurso, embora incipiente e precipitado, passou a defender, amplamente, a desregulamentação e a desestatização em quase todas as esferas de atuação do Estado na produção.

Em 1990, a privatização passou a ser parte integrante das reformas econômicas iniciadas pelo governo do presidente Fernando Collor de Melo que, no próprio dia da posse, promulgou a MP 155/1990, depois transformada na Lei 8.031/1990, 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 o escopo da privatização foram significadamente ampliados.

As privatizações provocaram, em geral, alterações consideráveis nas relações de trabalho decorrentes da troca de empregadores. Em primeiro lugar, todos os trabalhadores (independente do 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 a admissão e demissão de pessoal, promoções, definição de alterações salariais, negociações com empregados, etc., exemplifica algumas dessas influências.

Após as privatizações, serão encontrados, nas empresas desestatizadas, empregados e representantes de proprietários, estes mais autônomos e isentos da forte influência governamental que outrora ocorria. Um dos aspectos mais importantes desse contexto é a própria inserção dos novos proprietários no cenário. Eles 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 grande número de empresas públicas, o que as levou a rever suas estratégias, suas estruturas, seus valores e suas práticas, notadamente na gestão de Recursos Humanos. Esse último aspecto justifica a discussão conceitual que será tratada na seqüência.

2.1. A gestão de recursos humanos

Uma análise do cenário econômico do Brasil nos últimos anos, diante das transformações estruturais, dos reflexos das constantes transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas e das políticas desestatizantes, 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 passaram a praticar mudanças consideráveis nas relações de trabalho, decorrentes da mudança de empregadores.

Essa área, até então relegada a aspectos meramente burocráticos, passou 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 o cuidado com o elemento que é fator de sucesso organizacional: o homem.

A quase totalidade das empresas, principalmente as públicas, era constituída, muitas vezes, de pessoas não adequadamente utilizadas e motivadas; por isso, a maior parte delas administra hoje pesada herança do passado: pessoas acomodadas e acostumadas a desempenho medíocre e burocrático, sem 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, p.66), surge então a necessidade de profissionais de Recursos Humanos para 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 Recursos Humanos do futuro: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança.

Passa-se, assim, a vivenciar uma área de Recursos Humanos mais adaptativa ante as situações nas quais se encontra envolvida, cabendo-lhe um posicionamento mais proativo e congruente com os objetivos organizacionais.

Segundo Fischer (1992), atualmente a gestão de Recursos Humanos 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 estão suficientemente amadurecidos para serem incorporados em sua plenitude. A transformação de padrões culturais e políticos depende de mudanças nos papéis do trabalhador, do empresariado, do governo e da própria sociedade.

Diante das transformações pelas quais passa uma empresa — desestatização, 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 Recursos Humanos um posicionamento mais dinâmico dentro das organizações. Percebe-se que essa área toma dimensão estratégica na

estrutura da empresa, devendo ser capaz de dar resposta às novas necessidades surgidas.

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

Os efeitos dos 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 os cortes, se necessários, sejam implementados cuidadosamente por meios que minimizem o número de pessoas a serem demitidas e que aumentem as chances de os indivíduos e suas comunidades recuperarem-se melhor e mais rapidamente do trauma do enxugamento.

Diante da multiplicidade de papéis dos profissionais de Recursos Humanos nessa nova concepção, torna-se imperativo que eles também sejam os responsáveis por estabelecer uma tensão inerente, que sejam, de um lado, parceiros estratégicos da organização e, de outro, defensores dos funcionários.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se pelo método do estudo de caso, por considerá-lo mais adequado ao trabalho de pesquisa em perspectiva.

Como afirmam Goode & Hatt (1960, p.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, ele deverá ser responsável por captar dados suficientes para compor um quadro completo da unidade básica de pesquisa do projeto, no caso a empresa.

A empresa estudada foi a Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA), em sua Malha Centro-Leste, mais especificamente a Superintendência de Montes Claros (Superintendência Regional 2 — SR2), na qual estavam lotados 63 funcionários. Os especialistas de Recursos Humanos estavam alocados em Belo Horizonte. A amostra foi composta por 42 pessoas, sendo 37 da SR2 de Montes Claros e cinco integrantes da equipe de Recursos Humanos da matriz da organização.

Consideradas conjuntamente e visando atender aos objetivos propostos, as 37 entrevistas realizadas na SR2 permitiram

analisar a gestão de Recursos Humanos em dois momentos distintos: antes da desestatização e 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.

4. ANÁLISE DOS DADOS: ESTABELECENDO RELAÇÕES ENTRE OS RESULTADOS

O estudo dos impactos da privatização na gestão e nas práticas de Recursos Humanos da empresa pesquisada sugere comparações interessantes. 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 e avaliado o objetivo da privatização e, a partir daí, poderia ser contratado o **Serviço A**, responsável pela segunda avaliação econômico-financeira prevista na legislação do Programa Nacional de Desestatização.

Em 1996, quando da privatização da RFFSA, a Malha Centro-Leste tinha um quadro de pessoal de 7.771 empregados, número que foi reduzido para 3.249 no final de 1997 e para 2.300 em 2000. Essa redução de pessoal, conforme discursos da empresa, permite que a malha apresente melhores índices de produtividade.

Em relação à lógica das mudanças, os depoimentos apontam que a estratégia adotada logo após a concessão foi a de redução de custos, uma vez que não era possível o aumento da receita por meio do atendimento à enorme demanda ou da oferta de novos serviços. Ainda que houvesse enorme demanda de transporte ferroviário, por razões operacionais a empresa privatizada não se encontrava em condições de atendê-la, pois o péssimo estado da via permanente e do material rodante não lhe permitia aumentar, de imediato, o volume de cargas transportadas. As mudanças concentraram-se, então, no primeiro momento, na área operacional. Observou-se que, nessa área, foram priorizadas a questão da segurança, a recuperação de equipamentos, a tentativa de regularizar o horário dos trens e a alteração das escalas de trabalho dos maquinistas.

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

O excesso de funcionários e a alocação de pessoal sem nível de qualificação adequado para funções técnicas retratavam o despreparo para exercer funções gerenciais. Somavam-se a isso as constantes intervenções governamentais na administração da organização, indicando funcionários por **apadri-**

nhamento, o que gerava rompimento de metas e objetivos da empresa.

Tem início, então, 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 dos gerentes, preparando-os para uma atuação mais voltada para o mercado e para o cliente. Prevalecem a descentralização do processo decisório e maior grau de autonomia e de responsabilidade, ou seja, uma postura empreendedora. O treinamento, formal e *on-the-job*, visa somente permitir que essa postura se concretize.

A tendência ao trabalho em grupo e à adoção de sistemas de gestão mais participativos ficou caracterizada, ao longo deste trabalho, como premissa importante na definição da nova concepção do sistema de Recursos Humanos da empresa.

A emergência de novo profissionalismo nos serviços prestados, em virtude de mudanças na tecnologia, elevação do nível de trabalho e tendência de trabalho em grupo, conduzindo a um operador multifuncional, torna as exigências educacionais e de formação um parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de Recursos Humanos nas empresas.

Observou-se na organização o entendimento de que os administradores devem assumir o papel gestores 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 Recursos Humanos estiverem desenvolvendo trabalhos que envolvam outras áreas da empresa, em 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 a implantação. Agindo assim, as possibilidades de sucesso na implementação dos planos serão muito maiores, porque os usuários são corresponsáveis por eles e estarão mais comprometidos com os resultados. É preciso, entretanto, que esse envolvimento seja efetivo e não só de aparência.

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 sido recrutada mão-de-obra especializada e de fora da empresa, como forma de estabelecer, com mais facilidade, uma nova cultura organizacional. Não há mais a preocupação em atender pedidos internos ou privilegiar amigos e parentes de políticos. Os programas *trainees* demonstram ser uma alternativa na formação de mão-de-obra qualificada e apta a atuar no segmento de Recursos Humanos da empresa. A utilização de programas de *trainees* nos processos de recrutamento indica, também, tendência de focar os sistemas de captação de Recursos Humanos em desenvolvimento. Os programas dessa natureza destinam-se, 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, exige-se mais responsabilidade e dá-se maior autonomia ao trabalhador, ao mesmo tempo em que se demanda um profissional imbuído de capacidades e habilidades implícitas nos conceitos de multifuncionalidade e polivalência — que, por enquanto, são apenas tendências registradas —, pois a maioria das estratégias adotadas pela área de Recursos Humanos, em relação aos trabalhadores dos níveis operacionais e administrativos, tende a orientar-se 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 antecedente à privatização, não se observava um programa de avaliação de desempenho. Hoje, após a privatização, a empresa vem estudando a 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 ocorridas nos últimos anos.

A adoção do Programa de Participação nos Resultados (PPR) tem sido recebida com entusiasmo pelos colaboradores, que passaram a ter interesse pelas metas da empresa. Conforme Ulrich (1998), as empresas estão aprendendo que dividir os ganhos econômicos da consecução de metas funciona e ajuda os funcionários a permanecerem motivados para alcançar metas cada vez mais difíceis. Quando os profissionais de Recursos Humanos ajudam os funcionários a perceber que um projeto ou um 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 foram observadas 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.

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 índice menor do que o da época da RFFSA.

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da RFFSA revelou que ela se caracterizava antes da desestatização 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 tornou 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 as *commodities*. É dentro desse contexto que a RFFSA é incluída no Programa Nacional de Desestatização. Segundo os entrevistados, sua desestatização suscitou, ao contrário de outras, menos resistência porque havia certa unanimidade quanto a ser essa a melhor solução, já que a ineficiência comprometia seriamente a competitividade de outros setores.

Como dito anteriormente, no referente à lógica do processo das mudanças, os depoimentos evidenciaram que a estratégia adotada após a concessão foi a de redução de custos, visto que não era possível o aumento da receita por meio do atendimento à enorme demanda ou do oferecimento de novos serviços. As mudanças concentraram-se, então, inicialmente, na área operacional. E, paralelamente, devido a essa impossibilidade de aumentar a receita, enfatizou-se a redução de custos. Isso foi alcançado pelo corte de pessoal, sendo a extinção de cargos o símbolo dessa política.

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 desse novo padrão de gestão é a mudança da mentalidade dos empregados, principalmente a dos gerentes, preparando-os para atuação mais voltada para o mercado e o cliente. Passa a prevalecer a descentralização do processo decisório e maior grau de autonomia e de responsabilidade.

É diante desse cenário que se vislumbra a análise dos resultados da pesquisa realizada, no que concerne ao funcionamento da Superintendência Regional da RFFSA em Montes Claros. 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, da crise e

da 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. Não se encontra um critério capaz de associar diferentes tipos de empresas a maior ou menor propensão à mudança. Em algumas organizações, provavelmente naquelas mais expostas à competitividade, o modelo transforma-se radicalmente; em outras, preservam-se características tradicionais com algumas alterações não tão estruturais, constituindo uma reforma daquilo que era praticado até então.

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

Pôde-se constatar 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 transforma-se de estável, paternalista e assistencial para instável, profissional e competitivo. O empregado deixa de ser um **funcionário** para transformar-se em **parceiro**. Em outras palavras, a mudança não ocorreu por iniciativa da função Recursos Humanos, mas veio de fora dela. No estudo de caso, esse caráter dependente da gestão de Recursos Humanos em relação às alternativas mais globais vividas pela organização é bastante evidente.

Nos últimos anos, em virtude do crescente processo de globalização dos negócios e da gradativa exposição à forte concorrência mundial, as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. A competitividade, como marca registrada de nossa sociedade, transfere-se para as relações entre a empresa e as pessoas e, em decorrência, entre as pessoas. Nesse processo, qualquer 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 a área de Recursos Humanos está fortemente condicionada a essa efetiva contribuição. Essa nova postura tem levado a organização pesquisada ao redimensionamento e à redefinição total da área, por meio de conjunto de medidas e mudanças realmente notáveis, não só em sua estrutura, mas principalmente em sua filosofia e sua postura, no sentido de transformá-la em verdadeiro centro de lucratividade. Mais do que isso, transformá-la 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.), mas também o estabelecimento de parceria com outras áreas fundamentais para programas de qualidade, como formação de empreendedores, monitoração do clima organizacional, que passaram a ser geridas com a assessoria da área de Recursos Humanos. A parceria desse setor com as demais áreas funcionais é evidenciada nas informações fornecidas pelos entrevistados que, de modo geral, percebem ser essa área consultada sobre, no mínimo, a viabilidade de implantação de programas de toda a organização.

Vários autores confirmam a realidade apresentada, como Ulrich (1998) que aponta a função Recursos Humanos como fundamental para o resultado da transformação, desempenhando múltiplos e não-exclusivos papéis.

Em decorrência desses fatores, a idéia de que, com o processo de privatização da RFFSA, a área de Recursos Humanos passou a incorporar conceitos tidos como **modernos** sem, contudo, alterar as práticas **tradicionais** pode ser parcialmente

comprovada, já que as práticas que foram adotadas, embora não totalmente inovadoras, possibilitaram obter resultados, uma vez que os funcionários se sentem mais comprometidos com a organização.

Apesar de as práticas de gestão adotadas após a desestatização não serem modernas, o resultado é positivo, pois antes não se percebia na empresa prática de Recursos Humanos alguma.

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

NOTAS

- (1) No decorrer do trabalho, os termos privatização, desestatização e concessão confundem-se. Tal dualidade de terminologias deve-se à maneira como a organização pesquisada e as fontes de informação 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 o arrendamento de alguns bens por um período de 30 anos. Por concessão deve ser entendido o ato por meio do qual o Po-

der 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 *et al.* (1996).

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAER, Werner. *A economia brasileira*. São Paulo: Nobel, 1995.
- 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.
- FISCHER, Rosa Maria. *Desafio à competência gerencial*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.
- GOODE, W.J.; HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Editora Nacional, 1960. p.423.
- HANKE, Steve (Org.). *Privatizar para crescer*. São Paulo: Nórdica, 1988.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, v.120. n.1, jan./abr. 1996.
- PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, 1990.
- PRADO, Sérgio R. Rios. *Notas (preliminares) sobre privatização em geral e a privatização no governo Collor*. Campinas, SP: Unicamp, 1990. Mimeo.
- RESENDE, Ênio J. *É preciso mudar o discurso em recursos humanos*. São Paulo: Summes Editorial, 1986.
- SAVAS, E.S. *A privatização — chave para um governo melhor*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1990. p.13.
- ULRICH, Dave. Judge me more by my future by my past. *Human Resource Management*, Spring, 1997.
- _____. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- WALD, Arnold et al. *O direito de parceria e a nova lei de concessões: análise das Leis 8.987/95 e 9.074/95*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1996.
- WOOD JR., Thomaz (coord.). *Mudança organizacional: aprofundamento de temas atuais em administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

ABSTRACT

Privatization impacts on the human resources management

The goal of this article was to focus on human resource practices and management during the privatization process of a rail cargo company in Montes Claros (Minas Gerais, Brazil), 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.

Uniterms: privatization, dismissal, downsizing, human resources management, human resources strategical management.

RESUMEN

Impactos de la privatización en la gestión de personas

El objetivo en ese artículo es el de enfocar aspectos del proceso de privatización de una empresa del sector ferroviario de carga en Montes Claros (estado de Minas Gerais, Brasil) respecto a la gestión y prácticas de Recursos Humanos, identificando si los cambios configuran una nueva manera de actuar, cualitativamente diferente de las antes adoptadas. El estudio se constituye de una investigación descriptiva cualitativa en la cual se utilizaron declaraciones, análisis documental de la empresa y recopilación bibliográfica para investigación de contenidos. Los resultados apuntan hacia mayores exigencias de la organización con relación al perfil de los profesionales que pasan, en consecuencia, a buscar permanentemente mejor calificación y adaptación al nuevo cuadro. La organización, por su parte, comprende que el elemento humano es factor de importante diferenciación en el mercado, con lo que pasa a exigir resultados, a establecer una relación más profesional y diferenciadora del desempeño individual, además de atribuir a las personas responsabilidades mayores. En realidad, los actos practicados en Recursos Humanos no se diferencian de los que se practican tradicionalmente, que suelen favorecer el negocio de la empresa en detrimento de la atención a las expectativas de los empleados. Así, siguen existiendo quejas relativas a la ausencia de valoración y de reconocimiento del trabajo y a la falta de seguridad respecto al futuro dentro de la empresa.

Palabras clave: privatización, reducción del cuadro de personal, despido, gestión de recursos humanos, gestión estratégica de recursos humanos.

Nos principais rankings,
os MBAs da FIA
estão sempre entre os melhores



O melhor MBA do Brasil,
segundo a revista
América Economia*

MBAs da FIA são os melhores
no ranking da Você S/A*



*Fontes: revista América Economia (edição 238 - agosto/02) e revista Você S/A (edição 53 - novembro/02)

www.fia.com.br/mba • Tel. (11) 3815-7376