



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

## Recursos humanos: uma visão estratégica estudo de caso na Empresa Beta

---

Arimar Colen Contijo  
Luiz Antônio de Carvalho Godinho  
Ricardo Nogueira de Matos; Rinaldo Machado de Almeida

### Resumo

O objetivo deste artigo é discutir a evolução e estrutura da função de pessoal e recursos humanos na EMPRESA BETA, identificando a realidade, indicadores e resultados da empresa. O estudo articula elementos interligados para avaliação dessa evolução: o ambiente e suas mudanças, a organização por meio das políticas de recursos humanos vigentes. Ao identificar esses eventos ao longo dos últimos anos, principalmente, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza descritiva qualitativa, por meio de depoimentos de representantes da área de recursos humanos da organização (EMPRESA BETA), com sede em Belo Horizonte e planta industrial no Vale do Aço, MG, para levantamento de informações pertinentes às suas políticas e práticas de recursos humanos. Foram ainda realizados levantamento bibliográfico referente ao tema e pesquisa documental. Os resultados apontam para alguma convergência com as teorias tradicional, moderna e contemporânea de recursos humanos.

Palavras-chave: função de pessoal e recursos humanos, evolução, políticas e práticas.

### Personnel Department: a strategic view - a case study at BETA Enterprise.

### Abstract

The purpose of this article is to put forward a discussion on the evolution and structure of the roles played by the personnel and human resources department in the Beta Enterprise, identifying the reality, indexes and results for that company. The study articulates inter-linked elements for the evaluation of the evolution: the environment and its changes; the organization through updated human resources policies. After identifying these events for the past 10 years a descriptive/qualitative survey was developed, through the statements by the representatives of the human resources area in the company ( BETA Enterprise ) whose headquarters are in Belo Horizonte, featuring an industrial plant in Vale do Aço, Minas Gerais, for the collection of data on its policies and practices in human resources. A book research on the theme as well as documental research were also carried out. Results point at some convergence with traditional, modern and contemporary theories on human resources.

Key words: the role of personnel and human resources, evolution, policies and practices.

## 1 Introdução

Ainda que as instalações físicas, equipamentos e recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Elas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. A ausência de pessoas devidamente qualificadas aumenta a dificuldade de qualquer empresa alcançar seus objetivos.

O formato da organização é, talvez, um dos desafios mais interessantes no mundo empresarial de hoje. As soluções adotadas na década de 1960, com longas estruturas hierárquicas e intensa burocracia afeitas ao modelo clássico da organização, não servem necessariamente agora. Novas formas são necessárias para melhor capitalizar as novas tecnologias e atender às atuais demandas e expectativas dos clientes e dos empregados. Essas novas formas têm profundas implicações nas relações de trabalho. A redução dos níveis hierárquicos e a ampliação dos papéis de cada empregado são alguns desses efeitos. Os controles burocráticos e o número de funcionários de apoio têm diminuído, níveis inteiros de gerência foram eliminados da hierarquia e as regras burocráticas foram reduzidas e modificadas.

O objetivo principal deste artigo foi discutir a evolução e estrutura da função de pessoal e recursos humanos na EMPRESA BETA, identificando a realidade, indicadores e resultados da empresa. Um objetivo secundário foi também identificar diferenças da gestão de pessoas, porventura existentes, entre a unidade produtiva, no Vale do Aço, MG, e a sua sede, em Belo Horizonte, MG. A discussão articula, assim, elementos básicos e interligados: o ambiente e suas mutações e a organização por meio das políticas de recursos humanos vigentes.

Para atingir tal fim, foi desenvolvido um estudo de natureza descritiva qualitativa, que envolveu pesquisa bibliográfica e documental referente aos conteúdos trabalhados da organização selecionada, depoimentos de representantes da área de recursos humanos da empresa pesquisada (EMPRESA BETA) – com sede em Belo Horizonte e planta industrial no Vale do Aço para levantamento de informações pertinentes não só à empresa como também às suas políticas e práticas de recursos humanos, além de entrevistas com profissionais de recursos humanos da organização aqui estudada.

## 2 Referencial teórico

Pode-se fazer uma análise da força dos diferentes aspectos que influenciam e são influenciados pela administração de recursos humanos nas empresas brasileiras utilizando os estudos de Fleury & Fischer (1992). Os autores buscam destacar as principais características econômicas, políticas, socioculturais, de relações de trabalho e de políticas de gestão de recursos humanos (RH) que afetam os novos e múltiplos papéis a serem desempenhados pela administração de recursos humanos das empresas no país.

No cenário político-econômico brasileiro, um dos pontos que incentivaram as empresas a buscarem qualidade, produtividade e redução de custos (flexibilidade) para garantir a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, foi a abertura às importações. Grandes empresas passaram a contratar os melhores profissionais e a utilizar uma força de trabalho polivalente, multifuncional e bem treinada, melhor remunerada, a fim de tornarem-se capazes de uma adaptação mais ágil frente às rápidas mudanças pelas quais passam os mercados, distinguindo-se da micro e pequena empresa, que atuam com mercado secundário de recursos humanos.

No tocante às relações de trabalho, observam-se múltiplas tendências no Brasil. Por um lado, uma ilha de empresas consideradas “excelentes” estabelece um contrato psicológico (de comprometimento) com sua força de trabalho oferecendo condições de trabalho e de vida distintas da maioria das empresas. Por outro, evidenciam-se meios precários e informais de trabalho, estimulados pela subcontratação e terceirização. As políticas de gestão de RH, afirmam Fleury & Fischer (1992), seguem a tendência trazida pelas empresas multinacionais na década de 1960. Apesar de algumas introduzirem estratégias participativas, o modelo, as práticas e procedimentos de gestão permaneceram basicamente inalterados. Porém, nesta virada de milênio, já se

percebem algumas mudanças nos procedimentos de gestão de RH, a fim de atingir os mais diversos e competitivos objetivos empresariais.

Numa simplificação teórica da realidade empresarial, o modelo dominante das empresas no país (sobretudo dentre as familiares; de micro, pequeno e médio portes) ainda pode ser caracterizado como tradicional, paternalista e autocrático, associado às funções de controle, típicas da seção de pessoal (Walton, 1997). Já nas empresas mais inovadoras, poder-se-ia dizer que está havendo uma transição do modelo de controle/seção de pessoal para o modelo de comprometimento/administração de recursos humanos. Sugere-se adiante uma perspectiva mais complexa de gestão das pessoas, combinando e enriquecendo os fundamentos destes dois modelos de recursos humanos e propondo o uso de uma terceira abordagem, a estratégica.

A transição do modelo de controle para o de comprometimento é uma visão estereotipada, haja vista que o cenário empresarial contemporâneo é complexo, diversificado e contraditório (Ulrich, 1998). Nesse contexto, é requerido muito mais do que uma leitura unilateral dos fatos, políticas e procedimentos para a compreensão e transformação da realidade organizacional. A administração de recursos humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, no caso, funções simultâneas (operacionais, estratégicas e processuais). Tal demanda tem gerado, ainda que de forma pouco sistematizada, desde o final a década de 80, a necessidade de que os profissionais de recursos humanos repensem sua atuação, iniciando um processo de transformação de suas funções na organização. Dessa forma, a área de recursos humanos também passa a buscar a aquisição de uma visão estratégica, de geração de resultados e lucros, de participação constante e inovação no contexto empresarial competitivo.

Essa preocupação com o caráter estratégico da área passou então a estar mais presente a partir da década de 90. Segundo Wood Jr. (1995) e Almeida et al. (1993), é possível observar uma transformação no curso das funções e dos objetivos da administração de recursos humanos. A necessidade de transformação também está sendo disseminada por profissionais de empresas e acadêmicos da área - uma mudança da função da área de recursos humanos - de um papel mais funcional, responsável por atividades operacionais, para um papel mais estratégico (Silva, 1996; Boog, 1994; Miner & Crane, 1994; Toledo, 1986) ou de parceria estratégica (Ulrich, 1998).

Para Ulrich (1998: 42), traduzir estratégias empresariais em práticas de recursos humanos ajuda a empresa em três sentidos.

*Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança, devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.*

Ao referir-se à metáfora de parceiro estratégico nessa função, o Ulrich (1998: 43) considera:

*Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de recursos humanos que se ajustam à estratégia empresarial.*

Quanto à atividade relacionada à função de administração de estratégias de recursos humanos, o autor propõe uma parceria estratégica em que os profissionais da área devem ter a capacidade de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça, ou seja, que auxiliam a impulsioná-la, a fim de que tomem as decisões mais corretas para atingir tal fim. Este processo é chamado de diagnóstico organizacional.

De acordo com Milkovich (2000), uma abordagem diagnóstica da administração de recursos humanos envolve quatro fases: 1) avaliar as condições dos recursos humanos; 2) planejar e estabelecer os objetivos; 3) escolher dentre as alternativas, aquela que melhor se adapta à realidade da empresa e 4) avaliar os resultados. No primeiro passo, ou na avaliação das condições, o profissional de recursos humanos deverá estar atento para o ambiente externo da organização (concorrência, desenvolvimento tecnológico, normas e leis governamentais), para o ambiente organizacional (estratégias e objetivos organizacionais, situação financeira, cultura organizacional) e para a situação de seus empregados (necessidades, experiências, habilidades, atitudes e motivações). Ao planejar e estabelecer objetivos, Milkovich (2000) alerta que a empresa precisa, primeiramente, saber onde está para depois decidir onde quer chegar, aí sim ela poderá (...) *sintetizar as informações e identificar a distância entre o ponto de partida e o ponto que se quer atingir* (Milkovich, 2000: 31). O terceiro ponto para o qual o profissional de recursos humanos deve estar atento é a escolha de alternativas, ou seja, definir programas em resposta à fixação dos objetivos e gerenciá-los para sua obtenção. A última fase é a avaliação dos resultados, que seria a medição das atividades de recursos humanos implantadas; isso leva de volta à primeira fase, o que indica que os componentes do modelo de Milkovich (2000) são inter-relacionados e sua influência pode ser multidimensional.

Outro fator que influencia a administração de recursos humanos nas empresas é o clima organizacional, no qual as pessoas estão continuamente engajadas no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer às suas necessidades e manter um equilíbrio emocional (Chiavenato, 1994).

Subentende-se daí que as pessoas estão sempre procurando algo que possa ajudá-las, onde trabalham, a se manterem de alguma forma estáveis. Assim, torna-se importante para a administração de recursos humanos compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento dos indivíduos. Um bom ajustamento das pessoas denota boa saúde mental – sentem-se bem consigo mesmas, em relação às outras pessoas e são capazes de enfrentar os desafios da vida. Daí pode-se afirmar que o clima organizacional dependerá não só da maneira como se encontra essa saúde das pessoas mas também da forma como são geridas.

A manutenção dessa busca constante de satisfação das pessoas é uma das funções desempenhadas pela administração de recursos humanos. Vários autores, dentre eles Milkovich (2000), definem essa influência no comportamento humano como motivação humana. A motivação humana está intimamente relacionada com o clima organizacional, pois quando há elevada motivação, o 'clima motivacional' se eleva e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, o 'clima organizacional' tende a abaixar-se.

Pelo que se pode perceber, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os funcionários da organização e está vinculado ao grau de motivação destes. Assim, conclui-se que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral dos participantes, sendo considerado desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Pode-se afirmar também que o clima organizacional influencia o estado motivacional dos indivíduos e é por ele influenciado.

A administração de recursos humanos envolve pessoas que tomam decisões, fixam objetivos, planejam, produzem e vendem os produtos das empresas. A diferença entre gestões de recursos humanos se encontra na forma como essas pessoas são administradas, uma vez que a gestão de pessoas é um processo dinâmico, o que o torna complexo e muitas vezes imprevisível. Isso faz da administração de recursos humanos talvez a área que concentre o maior número de decisões complicadas de se tomar: como selecionar e desenvolver futuros líderes? Como redesenhar a empresa para melhor atender aos clientes? Como recompensar o bom desempenho? Como controlar os custos dos encargos trabalhistas ao mesmo tempo em que se mantém o tratamento justo aos empregados?

Enfrentando as pressões da competição globalizada, das mudanças sociais e do acelerado avanço tecnológico, os executivos precisam agir. Observa-se na vida organizacional, de maneira geral, que conselhos não faltam e as soluções muitas vezes parecem simples. Porém, não existe uma resposta padrão que funcione para todas as circunstâncias. A construção das respostas dar-

se-á consultando a literatura disponível, bem como analisando o ambiente e as pessoas envolvidas na organização.

### **3 Aspectos metodológicos do trabalho**

#### **3.1 Escolha da empresa**

A definição da empresa a ser pesquisada obedeceu, em primeiro lugar, ao critério de localização geográfica. As limitações impostas pelo prazo de realização do trabalho e pela disponibilidade da equipe limitaram o universo de empresas candidatas àquelas localizadas em Belo Horizonte.

Em segundo lugar, a equipe contava com um dos membros atuando na EMPRESA BETA. Com efeito, avaliou-se a adequação dessa empresa aos propósitos do trabalho. Com atuação destacada no setor siderúrgico nacional, a empresa escolhida apresentava uma série de características que a indicavam como uma escolha adequada, coerente com o escopo pretendido para a pesquisa. Sua atuação em um setor que vem sofrendo os impactos do acirramento da competitividade do mercado e o fato de ter experimentado um processo significativo de mudanças a partir de sua privatização, ocorrida em 1991, credenciavam-na como um espaço organizacional propício à investigação de aspectos ligados à gestão de pessoas. Além disso, a existência de duas unidades distintas (sede em Belo Horizonte e unidade fabril no Vale do Aço) e a diversidade do corpo de empregados, aliadas ao numeroso contingente de colaboradores, somam-se aos demais fatores como pontos positivos da escolha.

#### **3.2 Estratégia de pesquisa**

Em primeiro lugar, o principal objetivo desse trabalho, como dito anteriormente, foi discutir a evolução e estrutura da função de pessoal e recursos humanos na EMPRESA BETA, identificando a realidade, indicadores e resultados da empresa. Em segundo lugar, buscou-se também identificar diferenças no tocante a aspectos da gestão de pessoas, porventura existentes, entre a unidade produtiva, no Vale do Aço, e a sua sede, em Belo Horizonte. Como estratégia de pesquisa escolheu-se o estudo de caso, que se mostrou adequado para o atingimento dos objetivos propostos e para a execução de um trabalho descritivo. A contemporaneidade e a complexidade do tema corroboraram a opção pelo estudo de caso como forma de pesquisa. Significativas na escolha da forma da pesquisa foram também as limitações derivadas do tamanho da equipe e do prazo de conclusão.

#### **3.3 Etapas da pesquisa**

##### **3.3.1 Pesquisa documental**

Concomitante às atividades de revisão bibliográfica, desenvolveu-se a fase de levantamento das características gerais e do histórico da empresa. Por meio de pesquisa documental, coletaram-se informações a respeito da evolução da EMPRESA BETA e especificamente da função de recursos humanos.

Foram utilizados relatórios, diagnósticos e outros documentos referentes à área de recursos humanos, bem como apresentações confeccionadas pela área de RH e exibidas em reuniões gerenciais. Tais informações possibilitaram uma visão geral da situação atual da empresa. Analisaram-se também os organogramas, nos quais foram identificados o posicionamento da área de recursos humanos e a forma como suas funções estão distribuídas. O conjunto dessas informações subsidiou o planejamento das entrevistas conforme descrito a seguir.

##### **3.3.2 Coleta de dados**

Após a revisão bibliográfica e a pesquisa documental referente à organização pesquisada, partiu-se para a obtenção de dados específicos referentes aos diversos processos de recursos

humanos. Utilizaram-se nesta etapa, entrevistas semi-estruturadas como meio de coleta desses dados, devido à abrangência do objeto de pesquisa e pela flexibilidade que este instrumento apresenta. Para a condução das entrevistas utilizou-se a lista de temas preparada quando da revisão bibliográfica, agora subdividida em tópicos, abrangendo os aspectos que se desejava explorar. Entrevistaram-se representantes da gerência de recursos humanos e administração e o titular da gerência de seleção e desenvolvimento de pessoal, num total de oito entrevistas.

As entrevistas foram realizadas na sede da empresa em Belo Horizonte e cada uma delas teve duração aproximada de três horas. A seleção dos entrevistados, embora condicionada pela disponibilidade dos técnicos e gerentes da área de recursos humanos, visou à obtenção de um entendimento geral dos processos de recursos humanos na EMPRESA BETA, bem como captar as diferenças na gestão de recursos humanos entre a sede e a unidade industrial. O registro das entrevistas, realizado pelos entrevistadores, foi posteriormente formatado com acréscimo de notas que facilitassem o entendimento e, principalmente, a recuperação do maior número de detalhes possível.

#### 4 Histórico e caracterização da empresa

O assentamento da pedra fundamental da planta da EMPRESA BETA data de abril 1956. Naquela época, a cidade sede da usina tinha trezentos habitantes. Em junho de 1957 houve a celebração da joint-venture nipo-brasileira. A implantação da usina ocorreu no ano seguinte, precisamente em agosto 1958 e o início de sua operação data de 26 de outubro de 1962, quando entrou em funcionamento o primeiro alto-forno. Paralelamente à construção da usina, nasceu a cidade, hoje uma das mais importantes do Vale do Aço.

A composição acionária da EMPRESA BETA, em 1962, era assim distribuída: 20% do governo do estado de Minas Gerais, 40% do governo federal e 40% capital japonês. Assim, iniciou sua operação com capacidade instalada de 500 mil toneladas/ano de aço líquido, atingindo, após várias fases de expansão, a capacidade de 4,8 milhões de toneladas/ano.

Em abril de 1960, o presidente da empresa na época declarou:

*Estamos conscientes de que, paralelamente à construção da usina, usina de aço, estamos construindo uma cidade, cidade de HOMENS e de que este HOMEM e esta cidade constituem, em última análise, o nosso principal objetivo.*

Em 24 de outubro de 1991 – um marco histórico da EMPRESA BETA –, a empresa foi privatizada dentro de um programa maior do governo federal que visava o encerramento da condição de estado empresário. A partir daí, formou-se o sistema EMPRESA BETA, composto por várias empresas, abrindo espaço para novos acionistas. Surgiu uma nova relação de trabalho com a criação do Clube de Investimento EMPRESA BETA, do qual os empregados e aposentados passaram a participar do capital votante e do Conselho de Administração da empresa.

A privatização permitiu à EMPRESA BETA usufruir da sinergia decorrente do estreito relacionamento com os novos controladores e criar parcerias estratégicas na busca de novos negócios e oportunidades. A longo prazo, a empresa espera prosseguir na busca do enobrecimento e do desenvolvimento de novos produtos e na diversificação de atividades, mas mantendo o aço como o seu *core business*.

A base de produção de aço do Sistema cresceu com a incorporação da Empresa A, em 1993, como consequência de sua privatização. Juntas, EMPRESA BETA e Empresa A deverão estar produzindo acima de 10 milhões de toneladas de aço, já na primeira metade da corrente década, posicionando-se entre os vinte primeiros grupos do mundo.

A expansão além fronteiras, com presença na Argentina e na Venezuela por meio de participação nas empresas B e C, também fez parte de uma estratégia de parceria internacional, visando à consolidação da presença no mercado latino-americano. O crescimento do Sistema EMPRESA BETA se deu dentro da visão empresarial de ocupar novos mercados com negócios

essencialmente relacionados ao aço. Ou seja, mantendo a produção de aço como principal atividade e alavanca para novos negócios.

A sede da empresa está localizada em Belo Horizonte. A unidade fabril, com 10,5 km<sup>2</sup>, está localizada no Vale do Aço. A usina foi construída às margens da estrada de ferro Vitória-Minas, representando grande facilidade para o abastecimento de minério de ferro da mina de Itabira (CVRD) e de carvão mineral importado, descarregado em Vitória, ES através do Porto de Praia Mole. A ferrovia é também um importante veículo para o escoamento dos produtos da empresa para o mercado externo.

Os investimentos realizados no período de 1996 a 2000, da ordem de US\$1,45 bilhão, direcionados para a atualização tecnológica e otimização da capacidade produtiva, elevaram a capacidade produtiva da empresa para 4,8 milhões de toneladas de aço líquido. A empresa espera, após alguns ajustes nos processos e nos equipamentos, atingir, nos próximos anos, 5 milhões de toneladas.

Atualmente, os maiores acionistas são: Empresa D com 23,0%, a Empresa E com 14,9%, o consórcio de empresas japonesas Empresa F - EMPRESA BETA com 18,4%, e os empregados através da Caixa dos Empregados da EMPRESA BETA e do Clube de Investimentos com 13,4%, sendo esses dois últimos componentes do grupo controlador que totaliza 53,1% do capital votante.

Os japoneses estiveram sempre presentes na vida da empresa, desde sua fundação até o momento atual. Foram parceiros para o fornecimento de tecnologia e transferiram para a EMPRESA BETA muitos valores empresariais. Na Empresa F, maior produtora de aço do mundo, a empresa encontrou o seu principal parceiro para desenvolvimento tecnológico.

Os principais produtos da EMPRESA BETA são placas, bobinas e chapas de aço. Com esses produtos, a empresa atende mercados diversos tais como Indústria Automotiva (cerca de 30% da produção), vasos de pressão, tubos, indústria naval, construção civil, eletrodomésticos, máquinas agrícolas e elétrica/eletrônica. No ano 2000, a empresa colocou no mercado externo cerca de 16% de seus produtos, atingindo um lucro líquido de R\$230,6 milhões, com um faturamento bruto de R\$3,12 bilhões.

Na unidade industrial, no Vale do Aço, concentram-se 93% do total de 8.132 empregados da empresa (dado de 31/12/2001). O nível operacional comporta 69% da força de trabalho. Em 2001, esse efetivo realizou 664 mil homens-horas de treinamento, com 79,5 horas dedicadas a cada empregado.

A cidade cresceu junto com a siderúrgica e hoje abriga mais de 210 mil moradores, incluindo cerca de 7 mil famílias de trabalhadores e 6.300 aposentados da empresa. A presença da EMPRESA BETA rendeu ao município alguns indicadores importantes, como 127m<sup>2</sup> de área verde por habitante, número 10 vezes superior ao recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

A privatização da EMPRESA BETA, conduzida a partir de 1990, pautou-se pela preservação dos fatores que legitimaram sua criação, especialmente três deles: compromisso com o bem comum, promoção de ações civilizatórias e busca incessante do lucro. Em 24 de outubro de 1991, foi concretizada a privatização da empresa com a venda do controle acionário, por meio de um leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

Buscando vencer os desafios da competitividade, a empresa focou sua gestão empresarial na eficácia do atendimento à expectativa dos seus diversos públicos, definindo como princípios de administração: excelência no atendimento aos clientes; competitividade, produtividade e lucratividade para atender aos anseios dos acionistas; parcerias com os fornecedores; valorização dos empregados e responsabilidade social.

## 5 A empresa e o RH pós-privatização

A empresa enfrentou novos desafios após a privatização, que forçaram algumas reflexões e mudanças. Dentre esses desafios, os mais relevantes foram: a EMPRESA BETA foi a primeira empresa do governo a passar pelo processo de privatização, o que gerou muita expectativa de transição, principalmente quanto a incertezas diante do novo cenário, preservação da cultura e da



identidade da empresa, preparação para o debate com os empregados e associações de classe, nova composição acionária e as diretrizes estratégicas.

Na EMPRESA BETA foram dados passos importantes de ajuste ao cenário que veio em seguida à privatização. Como primeira medida, foi contratada a Empresa de Consultoria G para promover a reestruturação organizacional da empresa. Duplicidade de áreas foram eliminadas. Pode-se dizer que havia duplicidade de funções em diversas unidades da usina e da sede. Essas áreas duplas foram integradas/fundidas em uma só área gerencial. A área de recursos humanos foi praticamente a última a migrar para o modelo integrado. Com isso, foram reduzidos cerca de 200 cargos comissionados da organização. A necessária adequação do efetivo da empresa à nova realidade se deu de forma contínua e lenta. Entendeu-se que uma ação radical - como optaram outras empresas - poderia quebrar o clima organizacional e trazer seqüelas profundas. É preciso lembrar que o nível de parentesco entre os empregados da empresa é muito elevado, haja vista que, nas admissões, em iguais condições, dá-se preferência ao candidato com parente na empresa.

A grande maioria dos desligamentos da empresa nos últimos 6 (seis) anos ocorreu por aposentadoria, não incorrendo em impacto social relevante na comunidade que, por sua vez, continuou sendo firmemente apoiada pela empresa na realização de projetos de cunho social. Em 1994, tinha-se uma matriz que privilegiava a senioridade. Iniciou-se, então, a preparação de um modelo em que a remuneração pudesse ser baseada em resultados e que, no futuro, se pudesse introduzir a remuneração de times. Atualmente, por meio de pesquisas salariais, a empresa consegue monitorar o mercado e manter-se competitiva na busca e retenção de talentos. A política de benefícios sociais também desempenha papel relevante nesse sentido.

Em 1995, a empresa lançou um programa de participação nos lucros e resultados, amplamente negociado com os empregados por meio de uma comissão representativa, cujos parâmetros estão apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1. Parâmetros do programa de participação nos lucros e resultados

IMPLANTAÇÃO	1995
ABRANGÊNCIA	Todos os empregados
CONDIÇÕES BÁSICAS	Lucro > 6% Patrimônio líquido e cumprimento de metas
VERBA DO PROGRAMA	10% dos dividendos distribuídos aos acionistas
PROGRAMA NEGOCIADO	Comissão de empregados
TOTAL DISTRIBUÍDO (1995/2001)	R\$ 65 Milhões
N.º DE SALÁRIOS DISTRIBUÍDOS	1,8 (média)

Fonte - Dados da pesquisa (EMPRESA BETA)

Alguns anos depois da privatização, precisamente em 13 de fevereiro de 1998, ocorreu uma nova mudança na composição acionária da EMPRESA BETA, quando dois novos grandes grupos passavam a fazer parte do controle da empresa: o Grupo ABC e o Grupo DEF, ficando assim constituído o Grupo Controlador: Empresa F - EMPRESA BETA (18,39%), Empregados/Fundo de pensão (13,24%), Empresa H (7,25%), Banco I (1,91%), Empresa J (1,25%), Empresa K (1,09%), Grupo ABC (7,25%), Grupo DEF (2,59%). Além desses, há um grupo que, apesar de ter um número significativo de ações, não participa do controle da empresa. Este grupo é formado pelos sócios Empresa E (14,90%), Empresa D (22,99%) e outros com 9,14% das ações.

Era necessário, naquele momento, o máximo entendimento entre capital e trabalho, já que o empregado passou a ter assento no capital votante da empresa e o modelo que a empresa concebeu beneficiou amplamente seus empregados, que alcançaram a posição de donos da empresa sem desembolso de dinheiro. Aos empregados foi emprestado o capital para aquisição de ações ordinárias e preferenciais na forma de um aumento de padrão salarial repassado mensalmente à empresa.

Antes da privatização, os executivos de RH da empresa tinham como principal objetivo a capacitação técnica da mão-de-obra, mas sempre tiveram também visão de viabilidade econômica. Os recursos humanos como algo estratégico ainda não eram o forte da empresa. Pós-privatização, num cenário de crescente demanda por competitividade, o foco da formação dos executivos da empresa ampliou-se. À capacitação técnica foram adicionadas novas competências/habilidades,

tais como capacidade de atuar em vários campos, versatilidade, liderança, visão econômico-financeira e criatividade.

Para envolver e não deixar que o clima se deteriorasse no período da privatização, gerentes e analistas da empresa foram preparados para assumir o processo. Foram desenvolvidos vários programas destinados a ajustar a postura gerencial à nova demanda. Os próprios gerentes, em trabalhos de grupo, desenvolveram o perfil gerencial que deveriam desempenhar no novo cenário. Assim, deu-se início a um processo de desenvolvimento gerencial voltado, na sua primeira fase, para proporcionar evolução em comunicação estratégica e visão econômico-financeira. O processo continuou durante todo o ano de 1998, com um projeto de sensibilização no que diz respeito ao papel do gerente como gestor de pessoas. Isso coaduna com a teoria abordada por Chiavenato (1994). Um dos pontos mais elogiados nas entrevistas é o ambiente de trabalho. Esse ambiente tem origem nos pilares básicos da cultura da empresa.

Com respeito à relação com o sindicato, o foco da empresa foi mais voltado para atender à legislação do país. O número de ações trabalhistas é muito pequeno e a empresa monitora sempre o clima organizacional até mesmo com pesquisas, que orientaram suas diretrizes até certo ponto esvaziando as reivindicações sindicais. Todo relacionamento do empregado com a empresa se dá por meio do corpo gerencial, que tem obrigação de orientar o empregado, uma vez que o gerente é o canal competente e direto de relacionamento do funcionário com a empresa.

São considerados, pela própria empresa, fatores relacionados ao sucesso da EMPRESA BETA: grau de parentesco elevado entre seus empregados, parceria com os japoneses (influência na forma de trabalho), crescimento da cidade junto com a empresa, baixa ingerência política, relacionamento dos empregados fora da empresa, relação com os aposentados, investimentos no campo social/lazer/educação, oportunidade de crescimento do empregado.

No Quadro 2, são apresentados sinteticamente quatro períodos da evolução de RH nos últimos vinte anos. Tais períodos foram assim estruturados: 1º período (pré privatização), de 1981 a 1990; 2º período (ano da privatização), 1991; 3º período, de 1992 a 1995; 4º período, de 1996 a 2002.

QUADRO 2. Evolução de RH nos últimos 20 anos

Período	Fase da empresa	Ênfase de RH
1981 a 1990	Tecnologia, novos mercados e qualidade	Implantação do Sistema Integrado de Relações Industriais (SIRI) Profissiografia/avaliação desempenho Centro de desenvolvimento de pessoal Desenvolvimento de pessoal focado em tecnologia e qualidade
1991	Privatização	Organização Adequação/renovação do efetivo Redesenho do perfil gerencial Manutenção dos investimentos sociais
1992 a 1995	Reposicionamento estratégico sistema Empresa Beta	Adequação das políticas Práticas e gestão compartilhada Adequação da estrutura (amplitude de supervisão) Desenvolvimento gerencial Desenvolvimento técnico/operacional
1996 a 2002	Agregação de valor ao cliente, parcerias, atualização tecnológica	Unificação da gestão e redirecionamento Atuação estratégica e corporativa (Sistema Empresa Beta) Ações de melhorias do ambiente de trabalho e qualidade de vida Desenvolvimento de pessoal com foco em competências organizacionais Desenvolvimento organizacional das empresas do sistema Empresa Beta Parcerias com universidades e instituições de ensino nacionais e internacionais Programa de educação corporativa

Fonte - Dados da pesquisa (EMPRESA BETA)

De 1981 a 1990, o foco da empresa foi nos investimentos e desenvolvimento de tecnologia, novos mercados e qualidade. O RH mostrou-se alinhado ao foco da empresa, uma vez que o desenvolvimento de pessoal estava voltado para tecnologia e qualidade, além de outras questões, como a implantação do sistema integrado de relações industriais, a avaliação de desempenho e criação de um centro de desenvolvimento de pessoal.

No ano da privatização, em 1991, a maior preocupação do RH foi a adequação e renovação do efetivo, o redesenho do perfil gerencial e a manutenção de investimentos sociais, ameaçados pela privatização.

No primeiro período pós-privatização, de 1992 a 1995, a empresa fez um grande esforço de reposicionamento estratégico de todo seu sistema industrial. Acompanhando esse esforço, o RH centrou-se na adequação de políticas, das práticas e gestão compartilhada, na adequação da estrutura organizacional, revisando principalmente a amplitude de supervisão no nível operacional, além de investir no desenvolvimento gerencial, técnico e operacional.

No último período considerado neste trabalho, 1996 a 2002, observou-se que a ênfase da empresa, após o seu reposicionamento estratégico, passou a ser a agregação de valor ao cliente, a formação de parcerias estratégicas e a atualização tecnológica. O RH passou, então, a ter uma atuação estratégica e corporativa, unificando a gestão da planta industrial com a sede em Belo Horizonte. Além disso, empreendeu ações de melhorias do ambiente de trabalho, na qualidade de vida e desenvolvimento de pessoal com foco em competências organizacionais. Outra importante ação de RH foi o estabelecimento de parcerias com universidades e instituições de ensino nacionais e internacionais e o desenvolvimento do programa de educação corporativa. Todas essas questões alinhadas ao foco estratégico da empresa.

## 6 Resultados e discussão

As ações de recursos humanos realizadas durante o ano de 2001 tiveram como diretrizes o desenvolvimento organizacional e o de pessoal. O número de unidades organizacionais aumentou 1,97%, em 2001 com relação a 2000, enquanto o número de empregados diminuiu 3,74% no mesmo período, em decorrência de aposentadorias, renovação do efetivo e racionalização do trabalho.

Na Tabela 1, estão indicados o número de unidades organizacionais e a evolução do efetivo nos anos de 1996 a 2001, e no primeiro trimestre de 2002.

TABELA 1. Comparativo entre unidades organizacionais e do efetivo

ANO	NÚMERO DE UNIDADES ORGANIZACIONAIS	EVOLUÇÃO DO EFETIVO
1996	175	9.210
1997	164	8.359
1998	169	8.338
1999	155	8.040
2000	152	8.448
2001	155	8.132
2002 <sup>(1)</sup>	155	8.062

Fonte - Dados da pesquisa (EMPRESA BETA)

(1) Período compreendido entre janeiro e março de 2002

A empresa busca a preparação e capacitação da equipe da usina para atender às novas tecnologias produtivas, administrativas e de gestão introduzidas ao longo de 2000. Assim, os programas de desenvolvimento de pessoal tiveram um significativo incremento de 68,6% em relação ao ano anterior, resultando na dedicação de 541.828 horas a treinamentos diversos. Em 2001, os programas resultaram na dedicação de 664.046 horas a treinamentos diversos e no primeiro trimestre de 2002, 70.896 horas, o que coaduna com o que Milkovich (2000) descreve em relação à necessidade de atualização e capacitação das pessoas frente a uma nova realidade mundial e às pressões por melhor produtividade.

Consta na Tabela 2 o total de horas de treinamento per capita, nos anos de 1996 a 2001, e no primeiro trimestre de 2002.

TABELA 2. Evolução das horas de treinamento (total e per capita)

ANO	TOTAL DE HORAS DE TREINAMENTO	HORAS DE TREINAMENTO PER CAPITA
1996	211.296	22,9
1997	263.224	31,5
1998	218.759	26,2
1999	321.368	40,0
2000	541.828	64,1
2001	664.046	79,5
2002 <sup>(1)</sup>	70.896	8,8

Fonte - Dados da pesquisa (EMPRESA BETA)

(1) Período compreendido entre janeiro e março de 2002

A empresa considera um indicador importante, não só para a desempenho global, mas também como um indicador de resultado para a área de recursos humanos, a relação homem-hora/tonelada produzida, ou seja, a produtividade da usina. Portanto, é ressaltado pela empresa que os investimentos em recursos humanos têm se traduzido por uma melhoria na produtividade de seus funcionários, conforme Tabela 3:

TABELA 3. Evolução da produtividade (homem-hora/tonelada)

ANO	PRODUTIVIDADE (homem-hora/tonelada)
1995	4,6
1996	4,3
1997	4,01
1998	4,25
1999	4,42
2000	3,73
2001	3,42

Fonte - Dados da pesquisa (EMPRESA BETA)

Também foram verificados avanços no tocante à participação da área de recursos humanos na administração estratégica da empresa. Segundo o relato do gerente de seleção e desenvolvimento de pessoal da EMPRESA BETA,

*(...) a área de recursos humanos começou, a partir da segunda metade da década de 90, a fazer parte mais efetiva do planejamento estratégico da empresa (relato).*

Constatou-se ainda que a área de recursos humanos está atualmente vinculada diretamente à presidência, passando a fazer parte da gestão dos principais executivos da EMPRESA BETA. Os principais indicadores de recursos humanos foram inseridos nos mais relevantes relatórios da alta administração, e o enfoque foi, ao longo dos anos sendo alterado, de uma visão predominante de custos para uma abordagem relacionada ao desenvolvimento e aprimoramento, tendo em vista o planejamento estratégico da empresa.

Indicadores, tais como a participação da companhia na formação das reservas no fundo de previdência privada (caixa dos empregados da EMPRESA BETA), que atingiu, em média, 5,15% da folha total dos salários de contribuição dos funcionários em 2002, o acompanhamento do número de acidentes e o número de horas trabalhadas, além do monitoramento das horas de treinamento e a produtividade da empresa, demonstram a relevância estratégica que RH passou a ter nestes últimos anos.

Contudo, segundo o mesmo gerente,

*(...) continua (na EMPRESA BETA) a política de promoção, onde os gerentes de áreas indicam substitutos para cargos, estando a cargo da área de recursos humanos a função de avaliação psicológica, de competências e de potencial, no sentido de prover apoio às gerências de área (relato).*

Nota-se, a partir desse relato, que ainda há, para a área de recursos humanos, alguma dificuldade em participar das definições estratégicas e operacionais da empresa. Um dos pontos mais elogiados nas entrevistas é o ambiente de trabalho. A preocupação com a manutenção de um clima organizacional favorável é um dos pilares básicos da cultura da empresa.

## **7 Considerações finais**

Com a unificação de todas as funções de recursos humanos, entre a sede em Belo Horizonte e a usina no Vale do Aço, que ocorreu a partir de 1995, o *gap* funcional que havia foi reduzido. Esta unificação beneficiou as ações de recursos humanos, propiciando um padrão compartilhado das ações relacionadas à gestão de pessoas.

Com relação às diferenças entre a condução das atividades de recursos humanos na sede e na usina, nota-se a busca pela integração, apesar dos problemas enfrentados, oriundos das heranças do passado como empresa estatal. Nos últimos dez anos, com a privatização, a reestruturação e o acirramento da competição internacional, a empresa foi obrigada a se adequar a essa nova realidade. Ações como redução de quadros de pessoal, mudanças na estrutura organizacional e orientação mercadológica mais agressiva, foram empreendidas. No entanto, a empresa preservou seus valores fundamentais, especialmente o respeito ao indivíduo e à comunidade da cidade sede da usina.

A modernização que a empresa promoveu em vários subsistemas de recursos humanos reflete o sincronismo da empresa com as práticas de gestão de pessoas mais amplamente utilizadas hoje em dia em empresas de classe mundial e discutidas nos fóruns privilegiados de recursos humanos, estando essas práticas em consonância com a teoria.

Observou-se também que a empresa está empreendendo ações visando mudar o posicionamento da área de recursos humanos para uma atuação estratégica. Uma sinalização dessa tendência é o acesso direto que, hoje, a área tem à presidência da empresa. Outro indicativo importante é o desenvolvimento das pessoas, tendo em vista a consideração mais significativa das estratégias empresariais da EMPRESA BETA, a partir da definição do planejamento estratégico da empresa que, neste sentido, se desdobra em metas e fatores críticos de sucesso para a área de recursos humanos. Ainda, a inserção de indicadores de recursos humanos nos relatórios mais relevantes da alta administração com um novo enfoque de desenvolvimento confirma esta mudança.

Torna-se necessário um aprofundamento deste estudo, a fim de identificar a reação ou a adaptação dos trabalhadores frente à “nova” EMPRESA BETA pós-privatização. Por parte da organização, percebe-se uma tendência à caracterização das relações de lealdade e responsabilidade pelo crescimento colocada nas mãos dos empregados.

As mudanças têm permitido uma “nova” ação dos recursos humanos, no sentido de planejar e buscar soluções estratégicas em conjunto com a organização. O discurso da necessidade de valorização do elemento humano permanece e até ganha força, mesmo com as pressões cotidianas, que dificultam as ações da gerência de recursos humanos. De qualquer maneira, apesar das mudanças, a empresa manteve o clima organizacional favorável e é uma empresa saudável administrativamente falando, uma vez que as ações empreendidas na função recursos humanos têm uma orientação clara em prol dos resultados da empresa.

## 8 Referências bibliográficas

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

BOOG, G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG, G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 05-15. out./dez. 1992.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINER, J. B.; CRANE, D. P. **Human resource management: the strategic perspective**. New York: HarperCollins, 1995.

SILVA, F. A. **Administrando pessoas: reflexões do cotidiano de um executivo de Recursos Humanos**. São Paulo: Negócio Editora, 1996.

TOLEDO, F. **Recursos humanos: crise e mudança**. São Paulo: Atlas, 1986.

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

WALTON, R. E. Do controle ao Comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 95-112.

WOOD JR, T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.