

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

199803 L678

T/EBAP N499i



1000082998

**O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO
NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
O CASO CSN**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
DE BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

SIMONE EUGÊNIA PORCIÚNCULA NEVARES

Rio de Janeiro, 1997

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO
NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
O CASO CSN**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

SIMONE EUGÊNIA PORCIÚNCULA NEVARES

E
APROVADA EM 24 / 11 / 1997
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Valéria de Souza

VALÉRIA DE SOUZA - MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paulo Reis Vieira

PAULO REIS VIEIRA - PhD EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paulo Roberto de Mendonça Motta

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA - PhD EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

Aos meus queridos pais **Celeida e Nevares**,
aos meus pais adotivos **Dolores e Edvaldo**
e ao meu irmão e amigo **Eduardo**,
que sempre estiveram comigo
nesta longa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer a todos aqueles que me ajudaram direta ou indiretamente à realização deste trabalho.

À minha orientadora, **Valéria de Souza**, excelente profissional e ser humano, que com paciência me ajudou a concretizar este trabalho.

Aos professores **Paulo Reis** e **Paulo Motta** que aceitaram participar da banca examinadora. E ao professor **Enrique Saravia** que tanto contribuiu para este trabalho e que fez parte, de coração, desta banca.

À todos os mestres da FGV e em especial a **Sônia Fleury** que tanto me ensinou durante o tempo em que trabalhei com ela. Sempre a terei guardada em meu coração.

Ao **Departamento Nacional de Obras Contra as Secas - DNOCS**, órgão onde trabalho, que me concedeu a licença remunerada.

Aos órgãos financiadores, inicialmente ao **CNPq** e posteriormente à **CAPES** e à **ENAP**, que através do **Programa de Apoio à Pesquisa - PAP** investiram nesta pesquisa.

À **Companhia Siderúrgica Nacional - CSN** que juntamente com o **Sindicato de Metalúrgicos de Volta Redonda** e à **FUGEMMS** se dispuseram a fornecer os dados necessários à realização desta pesquisa.

À **Fundação Getúlio Vargas - FGV**, mais especificamente aos funcionários da **EBAP**, do **NAU**, **Biblioteca**, do **Restaurante**, da **Xerox**, da **Segurança**, da **Cantina** e principalmente aos colegas **Luizinho**, **Vaninha**, **Juarez**, **Tânia**, **Afonso**, **Alexandre**, **Renato**, **Eduardo**, **Dani**, **Sérgio**, **Marcelo**, **Kátia**, **Paulo**, **Chico**, **Vânia**, **Vera**, **Marli**, **Jorge**, **Bianca** e **Berenice**.

Aos amigos mestrandos **Norha Manotas, Paulo Carvalho, Fernando Parra, Aquiles Pereira, Wagner Carvalho, Irapuan Oliveira, Cláudia Presotto, Presvítero Alarcon e Conceição Sango**, que além de terem contribuído de uma forma ou de outra para a elaboração desta dissertação, sempre me deram apoio afetivo durante a minha passagem na FGV. Sempre serei grata a vocês.

Aos outros amigos e colegas mestrandos, **Cecília Aragão, Sheyla Costa, Jaime León, Renata Arruda, Flávia Neves, Tereza Pasinato e Ricardo Rohm**.

Aos amigos e companheiros sempre solidários **Liliane Fontenelle, Marcelo Menezes Leite, Francisco Mata Moraes e Widmark dos Santos**.

Ao Instituto Social que foi o meu lar durante os três anos em que vivi no Rio de Janeiro. Agradeço em especial às irmãs **Maria Luísa e, Luísa**, às funcionárias **Iara e Fátima** e às companheiras **Renatinha, Simone, Suzana, Mônica, Marieta** e tantas outras colegas de pensionato que conviveram comigo durante todos estes anos.

Às companheiras do DNOCS, em especial, **Sônia, Inalda, Maria José, Kátia, Vera, Glívia, Gorete, Cida** e tantos outros.

À todos meus irmãos **Mário Ângelo, Suzana, Sandra, Sheila, Eduardo, Sérgio e Patrícia**, cunhados, sobrinhos, tios e primos que acreditaram, rezaram e torceram por mim.

E finalmente a **Jaime Santofimio** a quem amo e admiro.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi verificar o impacto da privatização na Gestão de Recursos Humanos da *Companhia Siderúrgica Nacional - CSN*. Para tanto, comparou-se as Políticas de Recursos Humanos da cada Subsistema - Procura, Desenvolvimento, Manutenção, Aplicação e Pesquisa - em três fases distintas da empresa: na fase estatal ou histórica, na fase de transição ou preparatória para a privatização e, finalmente, na fase privada ou atual.

O primeiro capítulo compreende a história das estatais brasileiras desde o início da intervenção do Estado na economia até o movimento inverso e atual de redução do Estado através da política de privatização. Já o segundo capítulo traz um estudo detalhado sobre a Administração de Recursos Humanos. O terceiro capítulo apresenta um estudo geral da *CSN*. O quarto e último capítulo compreende um estudo específico da Gestão de Recursos Humanos da empresa nas três fases distintas acima mencionadas.

Dentre as principais medidas tomadas pela administração da *CSN* que mais afetaram os recursos humanos da empresa, encontram-se: a redução do quadro de pessoal e a terceirização das atividades operacionais da Gestão de Recursos Humanos, tais como: Recrutamento, Seleção e Treinamento (entre as mais importantes), permanecendo sob a responsabilidade do *Staff* de RH da *CSN* apenas as atividades mais estratégicas. A recuperação da *CSN* só foi possível a partir da obtenção de autonomia administrativa e política. A gestão da *CSN* era até então prejudicada pelo excesso de normas, assim como pela sua utilização como instrumento de política pública, que muitas vezes levava ao sacrifício de seus interesses empresariais. Concluiu-se que as grandes transformações, inclusive de melhoria da eficiência da *CSN*, ocorreram antes mesmo da sua venda, durante o período de recuperação e preparação da empresa para a privatização.

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the impact that the privatization process of *CSN* has had on its Human Resources Management. So, the human resources policy of each Subsystem - Demand, Maintenance, Developing, Applcance and Research - were compared in three distinct moments of the company: public, transition to the privatization process or preparatory phase and, finally, private or present phase.

The first chapter comprehend the history of the brazilian public companies since the begining of the state intervention on the economy until the present inverse movement of reduction of the State by a privatization policy. The second chapter includes a detailed study about the Management of Human Reseources. The third chapter analizes the company. Finally, the last chapter compares the Management on Human Resources in *CSN* inthe three different moments above mentioned.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO I - ESTATIZAÇÃO VERSUS DESESTATIZAÇÃO NO BRASIL	24
1 - HISTÓRIA DA ESTATIZAÇÃO NO BRASIL	24
1.1. - Era pré-1930	25
1.2. - Anos 30	26
1.3. - Anos 40	26
1.4. - Anos 50	27
1.5. - Anos 60 e 70	27
1.6. - Anos 80	28
2 - FATORES DA ESTATIZAÇÃO BRASILEIRA	28
2.1. - Fatores de natureza econômica	29
2.2. - Fator de natureza administrativa	30
2.3. - Fator de natureza social	30
2.4. - Fatores de natureza política	30
3 - CARACTERIZAÇÃO DAS ESTATAIS BRASILEIRAS	31
3.1. - Finalidade das empresas estatais	31
3.2. - Tipos de empresas estatais	32
3.3. - O termo empresa pública	32
3.4. - A bidimensão das empresas estatais: o público e o privado	33
3.5. - Diferenças quanto ao aspecto jurídico entre as empresas estatais e entre elas e a empresa privada	34
3.6. - Diferenças quanto às condições gerenciais entre as empresas estatais e as privadas	36
4 - CONTROLE DAS ESTATAIS FEDERAIS BRASILEIRAS	37
4.1. - Controle Interno	38
4.1.1. - Supervisão ministerial	38
4.1.2. - Órgãos específicos	38
4.1.3. - SEST	38
4.1.4. - Holding	40
4.2. - Controle Externo	40
4.2.1. - Tribunal de Contas da União	40
4.3. - Insuficiência dos controles	41
5 - HISTÓRIA DA PRIVATIZAÇÃO NO BRASIL	42
5.1. - A Crise do Estado Intervencionista	42
5.2. - Formas de desestatização	43
5.3. - Privatização no Brasil	43
5.4. - Programa Nacional de Desestatização - PND	45
5.4.1. - Objetivos do PND	45
5.4.2. - Agentes do PND	46
5.4.3. - Fase de preparação das empresas estatais para a privatização	46
5.4.4. - Avaliação das empresas estatais	47
5.4.5. - Processo de venda das empresas estatais	47
6 - FATORES DA PRIVATIZAÇÃO	48
6.1. - Fatores estruturais	48
6.2. - Fatores conjunturais	48
7 - SETOR SIDERÚRGICO BRASILEIRO	49
7.1. - História da estatização do setor siderúrgico	49
7.2. - A SIDERBRÁS e o controle das siderúrgicas estatais	50
7.3. - História da privatização do setor siderúrgico	50
7.4. - A privatização e o controle acionário das siderúrgicas	51
7.5. - Produção do setor siderúrgico	52

CAPÍTULO II - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS **54**

1 - ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÔMICOS E SOCIAIS INFLUENCIANDO A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL	54
1.1. - Fase pré-cartorial (1890-1930)	54
1.2. - Fase cartorial, defensiva ou legal (1930-1950)	55
1.3. - Fase das relações industriais (1950-1964)	56
1.4. - Fase da administração de recursos humanos (1964-1978)	57
1.5. - Fase da gestão estratégica (início em 1978)	58
2 - EM BUSCA DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	60
2.1. - Orientação sistêmica para a administração de recursos humanos	61
2.2. - Orientação estratégica para administração de recursos humanos	64
3 - FUNÇÕES GERENCIAIS DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	66
4 - AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	68
4.1. - Responsabilidade pela elaboração das políticas de recursos humanos	69
4.2. - As políticas de recursos humanos e poder dentro da organização	69
4.3. - Metodologia da formulação de políticas de recursos humanos	70
5 - SUBSISTEMAS OPERATIVOS DE RECURSOS HUMANOS	72
5.1. - Subsistema procura	74
5.1.1. - Recrutamento	74
a) requisição do empregado	74
b) localização e utilização das fontes de recrutamento	75
c) recepção dos candidatos	75
5.1.2. - Seleção	76
a) entrevista de seleção	76
b) prova de conhecimento	76
c) teste psicométrico	77
d) teste de personalidade	77
e) técnica de simulação	77
5.1.3. - Ambientação	77
5.2. - Subsistema desenvolvimento	78
5.2.1. - Treinamento	78
5.2.2. - Planejamento de carreira	79
a) carreira em Y	80
5.3. - Subsistema manutenção	80
5.3.1. - Administração de salários	81
5.3.2. - Benefícios	82
5.3.3. - Higiene e segurança do trabalho	83
5.4. - Subsistema aplicação	84
5.4.1. - Descrição e análise de cargos	85
a) descrição de cargos	85
b) análise de cargos	85
5.4.2. - Avaliação de desempenho	86
5.5. - Subsistema pesquisa	87
5.5.1. - Banco de Dados	88
5.5.2. - Entrevista de desligamento	88
5.5.3. - Auditoria de recursos humanos	88

CAPÍTULO III - COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL - CSN	90
1 - FASE ESTATAL DA CSN	90
1.1. - Criação da CSN	90
1.2. - Localização geográfica da CSN	90
1.3. - Principais fatores que contribuíram para a localização da CSN em Volta Redonda	91
1.4. - Os ex-presidentes da CSN, suas principais realizações e outros fatos relevantes	92
2 - PERÍODO DE PREPARAÇÃO DA CSN PARA A PRIVATIZAÇÃO	95
2.1. - Crise na CSN	95
2.2. - Fatores que levaram à crise da CSN	95
2.3. - Procedimentos realizados visando a privatização da CSN	96
3 - PRIVATIZAÇÃO PROPRIAMENTE DITA DA CSN	104
3.1. - O Programa Nacional de Desestatização e a CSN	104
3.2. - Moedas utilizadas na privatização da CSN	105
3.3. - Controle acionário da CSN	105
3.4. - Prestação de contas	106
4 - A CSN APÓS A PRIVATIZAÇÃO	107
4.1. - Missão da CSN	107
4.2. - Metas e Estratégias da CSN	107
4.3. - Investimentos da CSN	108
4.3.1. - Energia elétrica	108
4.3.2. - Transportes	108
4.3.3. - Meio ambiente	109
5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CSN	109
5.1. - Estrutura física da CSN	109
5.2. - Estrutura administrativa da CSN	110
5.3. - Sistema de comunicação da CSN	111
6. - PRODUÇÃO DE AÇO DA CSN	111
6.1. - Processo produtivo da CSN	112
6.1.1. - Produção de minério	114
6.1.2. - Produção de ferro gusa:	114
6.1.3. - Produção de aço:	115
6.1.4. - Produção de laminados a quente e laminados a frio:	115
6.1.5. - Produção de revestidos:	116
6.2. - Principais produtos da CSN	116
7 - ASPECTOS ECONÔMICOS DA CSN	118
7.1. - Indicadores econômicos	118
7.2. - Concorrentes da CSN	119
7.3. - Produção da CSN	120
7.4. - Desenvolvimento e intercâmbios tecnológicos	121
7.5. - Produtividade da CSN	121
7.6. - Principais Fornecedores da CSN	122
7.7. - Comercialização dos produtos da CSN	123
7.7.1 - Maiores clientes nacionais da CSN	123

CAPÍTULO IV - GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA CSN **124**

1 - EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA CSN	124
1.1. - Década de 40	124
1.2. - Década de 50	125
1.2. - Décadas de 60 e 70	125
1.3. - Década de 80	126
1.4. - Início dos anos 90	127
2 - PERFIL DO FUNCIONÁRIO DA CSN	128
2.1. - Idade	128
2.2. - Sexo	129
2.3. - Formação	129
3 - A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA CSN	130
3.1. - Estrutura Administrativa da Área de Recursos Humanos	130
3.2. - Políticas de Recursos Humanos	130
4 - SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DA CSN	131
4.1. - Procura	131
4.1.1. - Recrutamento e seleção	131
4.1.2. - Ambientação	134
4.2. - Aplicação	135
4.2.1. - Descrição e análise de cargos	135
4.2.2. - Avaliação de desempenho	136
4.3. - Desenvolvimento	137
4.3.1. - Treinamento	137
a) infra-estrutura de treinamento	139
b) programa de qualidade total, o TQC	139
c) programa de padrinhos	141
d) cursos de pós-graduação	142
e) programa de inglês	143
f) programa de informática	143
4.3.2. - Planejamento de carreira	143
a) plano de carreira para o nível superior e gerencial	143
b) plano de carreira para o nível operacional e técnico	144
4.4. - Manutenção	148
4.4.1. - Administração de salários	148
4.4.2. - Benefícios	149
a) programa de moradia	149
b) assistência médico-hospitalar	150
c) assistência escolar	151
d) auxílio doença e acidente	151
e) previdência	151
f) seguro de vida e financiamento	152
g) auxílio funeral	152
h) flexibilidade de horário	152
i) alimentação	152
j) Serviço Social	153
k) recreação e lazer	153
4.4.3. - Higiene e segurança do trabalho	153
a) roubos	153
b) doenças e acidentes	153
c) medidas disciplinares	154
4.5. - Pesquisa	155
4.5.1. - Banco de dados	155
4.5.2. - Auditoria	155

5 - RELAÇÕES SINDICAIS NA CSN	155
5.1. - Sindicatos vinculados à CSN	155
5.2. - Sindicato dos Metalúrgicos	156
5.2.1. - Jurisdição do Sindicato dos Metalúrgicos	156
5.2.2. - História do Sindicato dos Metalúrgicos	156
5.2.3. - Número de filiados no Sindicato dos Metalúrgicos	161
5.2.4. - Percepção do metalúrgicos	162
a) quanto às necessidades mais importantes	162
b) quanto à mobilização sindical	163
c) quanto à privatização da Cia. Vale do Rio Doce	163
5.2.5. - Sistema de comunicação do Sindicato dos Metalúrgicos	164
CONCLUSÃO	165
BIBLIOGRAFIA	178
ANEXOS	189

RELAÇÃO DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ACESITA - Aços Especiais Itabira

AÇOMINAS - Aços Minas Gerais S.A

AF3 - Alto-forno 3

APSERV - Associação Prestadora de Serviços

ATS - Adicional por Tempo de Serviço

BACEN - Banco Central do Brasil

BB - Banco do Brasil

BNB - Banco do Nordeste do Brasil

BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CBS - Caixa Beneficente dos Empregados da CSN

CCE - Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais

CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

CDG - Centro de Desenvolvimento Gerencial

CDO - Centro de Desenvolvimento Operacional

CDPND - Comissão Diretora do Programa Nacional de Desestatização

CEF - Caixa Econômica Federal

CEMIG - Centrais Elétricas de Minas Gerais S.A

CEPAL - Comissão Econômica para América Latina e Caribe

CESP - Companhia Energética de São Paulo

CGT - Central Geral dos Trabalhadores

CHESF - Companhia Hidrelétrica do São Francisco

CIP - Conselho Interministerial de Preços

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

COPERBO - Companhia Pernambucana de Borracha Sintética

COSIPA - Companhia Siderúrgica Paulista

CP - Certificado de Privatização

CSN - Companhia Siderúrgica Nacional
CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão
CUT - Central Única dos Trabalhadores
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DISEC - Dívidas Securitizadas da União
DIVEX - Título da Dívida Externa
DO - Desenvolvimento Organizacional
DOU - Diário Oficial da União
ELETROBRÁS - Centrais Elétricas do Brasil S.A
ELETROPAULO - Eletricidade de São Paulo S.A
ES - Espírito Santo
ETPC - Escola Técnica Pandiá Calógeras
EUA - Estados Unidos da América
Fe - Ferro
FEM - Fábrica de Estruturas Metálicas S.A
FGV - Fundação Getúlio Vargas
FUGEMSS - Fundação General Macedo Soares e Silva
GCI - Gerência Comportamental Interpessoal
INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroviária S.A
INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados
Km - Quilômetro
MG - Minas Gerais
Mn - Manganês
MODECON - Movimento em Defesa da Economia Nacional
N - Nitrogênio
O - Oxigênio
OFND - Obrigações do Fundo Nacional de Desenvolvimento
PETROBRÁS - Petróleo Brasileiro S.A
PND - Programa Nacional de Desestatização
PORTOBRÁS - Portos Brasileiros S.A

PREVI - Fundo de Pensão do Banco do Brasil
PRIOP - Programa de Integração do Empregado
RFFSA - Rede Ferroviária Federal S.A
RH - Recursos Humanos
RIOCELL - Rio Grande Companhia de Celulose do Sul
RJ - Rio de Janeiro
RJU - Regime Jurídico Único
SDCD - Sistema Digital de Controle Distribuído
SEAP - Secretaria Especial de Abastecimento e Preços
SEPLAN - Secretaria de Planejamento
SEST - Secretaria de Controle de Empresas Estatais
SG - Superintendência Geral
SIBR - Debêntures da SIDERBRÁS
SIDERBRÁS - Siderúrgica Brasileira S.A
TCU - Tribunal de Contas da União
TDA - Título da Dívida Agrária
TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras S.A
TELESP - Telecomunicações de São Paulo S.A
T&D - Treinamento e Desenvolvimento
TQC - Total Quality Control
UFF - Universidade Federal Fluminense
USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A
USP - Universidade de São Paulo
VARIG - Viação Aérea Rio Grandense S.A

RELAÇÃO DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

I - Áreas de conflito entre a dimensão pública e privada das estatais	28
II - Análise comparativa entre a empresa privada e as empresas governamentais da Administração Pública Indireta	29
III - Diferenças nas condições gerenciais entre dirigente público e dirigente privado	30
IV - Ano de criação e de privatização das empresas siderúrgicas brasileiras	45
V - Evolução do modelo de Gestão de Recursos Humanos	60
VI - Subsistemas de Recursos Humanos	66
VII - Os ex-presidentes da CSN, suas principais realizações e outros fatos relevantes	87
VIII - Evolução do número de empregados da CSN	93
IX - Evolução do número de empregados demitidos e de aposentadorias na CSN	94
X - Evolução do número de empregados das empresas siderúrgicas brasileiras privatizadas	94
XI - Participação acionária da CSN em julho de 1996	100
XII - Produtos da CSN e sua utilização	111
XIII - As 10 maiores empresas sociedades anônimas do Brasil	112
XIV - As 10 maiores empresas sociedades anônimas de capital privado nacional	113
XV - Produção brasileira de aço bruto em 1994	114
XVI - Evolução da produção de aço da CSN	114
XVII - Evolução da produtividade operacional da CSN	116
XVIII - Ex-presidentes do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda	151
XIX - Número de filiados no Sindicato dos Metalúrgicos	156
XX - Percepção de metalúrgicos da CSN quanto à privatização da Cia. Vale do Rio Doce	158
XXI - As relações sindicais na CSN, nas fases estatal, de privatização e atual	161

XXII - As políticas do Subsistema Procura nas fases estatal, de transição e privada da CSN	163
XXIII - As políticas do Subsistema Aplicação nas fases estatal, de transição e privada da CSN	165
XXIV - As políticas do Subsistema Desenvolvimento nas fases estatal, de transição e privada da CSN	167
XXV - As políticas do Subsistema Manutenção nas fases estatal, de transição e privada da CSN	169
XXVI - As políticas do Subsistema Pesquisa nas fases estatal, de transição e privada da CSN	171

FIGURAS

I - A organização como sistema aberto	56
II- Subsistemas de Recursos Humanos e atividades correspondentes	67
III - Estrutura administrativa da CSN	105
IV- Fluxo de produção de ferro e aço da CSN	107
V - Modelo básico de linha de acesso	140

INTRODUÇÃO

Até a década de 30, o Brasil era um país agrícola, com a economia voltada basicamente para a produção e a exportação de bens primários. A necessidade de acelerar o desenvolvimento industrial, até então incipiente, somada a insuficiência de capital privado para investimentos em infra-estrutura fizeram com que o Estado intervisse na economia, tanto no sistema financeiro como na esfera de produção de bens e serviços.

O primeiro surto de intervenção do Estado na economia deu-se nos anos 30, quando, face a necessidade de proteger a economia do impacto da grande depressão iniciada em 1929, adota-se o modelo de Substituição de Importações. Desde então, a participação do Estado na economia tornou-se cada vez mais intensa. Foi um modelo adotado por quase todos os países da América Latina; e, particularmente no Brasil, a estatização da economia veio determinar a industrialização do país.

Entretanto, a crise mundial iniciada nos anos 70 e acirrada nos anos 80, associada às grandes transformações no mercado - com a globalização da economia e o aumento da concorrência internacional - fazem surgir um novo panorama nos países da América Latina. O modelo econômico de Substituição de Importações, até então adotado, esgota-se, e os países iniciam um movimento de flexibilização e redução da participação do Estado na economia.

Dentre as formas alternativas de desestatização, encontra-se a privatização, que consiste no processo de transferência do controle acionário das estatais para o setor privado, visando por um lado diminuir os gastos do governo federal e, por outro, tornar a empresa mais competitiva para sobreviver num mercado globalizado.

No Brasil, o Programa Nacional de Desestatização - PND, teve início em 1981, mas cujo o processo foi um movimento limitado a casos de reprivatização de pequenas empresas. Somente em 1989 foi dado um novo incremento ao PND e, desde então, o movimento de privatização é cada vez mais intenso. A primeira empresa incluída no PND foi a siderúrgica USIMINAS, em

outubro de 1991. Até 1993, as empresas do setor siderúrgico, inclusive a *Companhia Siderúrgica Nacional - CSN*, foram, em sua totalidade, privatizadas.

As empresas públicas ou estatais foram criadas com características próprias, regidas pelo direito privado, mas com capital e controle públicos, o que lhes atribuiu uma dupla e contraditória dimensão. A dimensão pública leva muitas vezes ao sacrifício dos interesses econômicos da organização, de eficiência e produtividade, inerentes a sua dimensão privada, quando é julgado necessário a utilização da estatal para viabilizar alguma política pública. Assim, é bastante distinto gerir uma empresa privada e uma empresa estatal; além das singularidades no aspecto jurídico, o dirigente público vivencia condições gerenciais distintas das do empresário privado. Contudo, o término do controle externo dos Poderes Públicos sobre as estatais, a maior autonomia para definir seus planos e metas, e a inexistência de qualquer impeditivo legal para gerar seus recursos, decorrentes da privatização, têm ocasionado grandes transformações na gestão das empresas.

Para a sobrevivência num mundo globalizado em constante mudança exige-se dos administradores um comportamento voltado para a obtenção de resultados a tempo e com qualidade. Os elementos chaves que passam a ser requeridos numa gestão empreendedora são a informação, o conhecimento e a criatividade, encontrados basicamente na força de trabalho. Uma vez que as pessoas tornam-se o diferencial competitivo das organizações, torna-se imprescindível o estudo aprofundado do impacto de estratégias, tais como a privatização, na gestão de recursos humanos.

Entretanto, com mais de cinco anos de iniciadas as privatizações no Brasil, pouco se sabe a respeito destas mudanças. Do levantamento feito sobre o tema, encontraram-se basicamente estudos relacionados aos aspectos financeiros, econômicos e políticos da privatização. Verificou-se um inexpressivo número de pesquisas relacionadas a privatização e à gestão de recursos humanos.

Esse fato, somado à escassez de pesquisas realizadas na área da Administração Pública Federal, e o interesse de compatibilizar a área de estudo com a formação da mestranda (Psicologia), contribuíram para a escolha do tema.

Acredita-se, também, que este estudo poderá dar subsídios a pesquisas futuras e também servir de orientação àquelas empresas que futuramente passarão pelo processo de privatização, além de, possivelmente, ajudar na reflexão sobre o processo de privatização da empresa estudada.

Em função da dificuldade de acesso aos dados das empresas, do reduzido tempo e escassez de recursos financeiros que poderiam ser alocados à pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. Dentre o universo das empresas estatais brasileiras privatizadas, foi selecionada uma empresa de siderurgia, privatizada no governo do Presidente Collor, que está localizada em Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro, a Companhia Siderúrgica Nacional - CSN. A CSN foi a primeira siderúrgica construída no Brasil, representando um marco na industrialização do país. Ela está entre as 10 (dez) maiores empresas Sociedades Anônimas do Brasil e é a primeira empresa de capital privado nacional do país.

A partir do presente estudo, verificou-se o impacto da privatização na Gestão de Recursos Humanos da CSN. Para tanto, comparou-se as Políticas de Recursos Humanos de cada Subsistema - Procura, Desenvolvimento, Manutenção, Aplicação e Pesquisa - em três fases distintas da empresa, destacando-se as diferenças mais marcantes entre elas, como também as principais dificuldades dos gestores de recursos humanos no processo de privatização. As fases selecionadas foram as seguintes:

- ✓ fase histórica ou estatal, que compreende desde a criação da empresa, em 1941, até o início da preparação da empresa para privatização, em 1990;
- ✓ fase de transição ou preparatória para a privatização, que compreende todo o período de preparação da empresa para a privatização até sua venda propriamente dita, em 1993;
- ✓ fase atual, que tem início em 1993, quando o controle da CSN é transferido para o setor privado.

Além disso, verificou-se a percepção do Sindicato dos Metalúrgicos sobre o processo de privatização da CSN e suas consequências na relação capital x trabalho.

Tanto facilidades como dificuldades foram encontradas no decorrer deste estudo, algumas de origem material e outras políticas. Como fator facilitador destaca-se a Fundação Getulio Vargas. A FGV é uma instituição que proporciona uma boa infra-estrutura aos mestrandos, incluindo: sala de estudos, biblioteca com amplo acervo, restaurante, centro de informática (NAU), equipamentos em geral (retro-projetor, transparência, fax, telefone), lanchonete. Além disso, os alunos contam com a orientação competente dos professores, como também a presteza dos funcionários.

Dentre as dificuldades encontradas, destaca-se o fato da empresa estar passando no momento da coleta de dados por um outro grande processo de mudança, com a transformação da sua estrutura funcional em unidades de negócios. Assim, a pesquisa, que inicialmente consistia na aplicação de questionários a gerentes e supervisores, ficou limitada a algumas poucas entrevistas com profissionais da área de recursos humanos da CSN e da FUGEMSS, esta última prestadora de serviços na área.

Algumas informações dadas pelos profissionais de recursos humanos da CSN eram, por vezes, contraditórias e mesmo vagas. Acredita-se que pode ter contribuído para isso o fato da empresa estar passando por uma reestruturação e, também, pela deficiência que parece existir no banco de dados da empresa. Alguns dos dados recebidos do Sindicato dos Metalúrgicos também conflitavam com informações fornecidas pela CSN, como, por exemplo, o número de empregados demitidos no processo de privatização.

O estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento da literatura específica sobre Estatização, Privatização e Gestão de Recursos Humanos, em livros, revistas especializadas, jornais, dissertações, teses, artigos, decretos e leis. A pesquisa foi realizada basicamente na Biblioteca da Fundação Getulio Vargas no Rio de Janeiro. Foram consultadas também a Biblioteca da Faculdade de Ensino Superior de Pernambuco - FESP em Pernambuco e a Biblioteca Nacional no Rio de Janeiro. O levantamento bibliográfico possibilitou a construção do referencial teórico.

A pesquisa documental, como o próprio nome sugere, consistiu no levantamento de documentos tais como: manuais, relatórios, folhetos, revistas, normas da empresa, que foram obtidos junto às pessoas entrevistadas na *CSN*, na FUGEMSS e no Sindicato dos Metalúrgicos, e também em visita realizada à Usina Presidente Getulio Vargas. Esta última teve como objetivo o conhecimento do processo produtivo da empresa.

E, finalmente, a pesquisa de campo consistiu numa investigação empírica realizada com Gerentes e Analistas de Recursos Humanos da *CSN* e da FUGEMSS, e com o Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

Foi elaborado um roteiro a fim de orientar as entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos da *CSN* e outro para ser utilizado com o Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos. As perguntas que se destinavam inicialmente aos profissionais da *CSN*, foram em parte respondidas pela empresa prestadora de serviços, a FUGEMSS.

Foram utilizadas outras fontes extras de informações, como o *CD-rom* da *CSN*, instalado no escritório administrativo da empresa em Volta Redonda e a *Home Page* da empresa na INTERNET.

O material coletado através da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, recebeu um tratamento qualitativo, que consistiu na análise das informações e reflexões sobre os dados. Não foi necessário a utilização de um tratamento quantitativo, uma vez que não foram aplicados os questionários com gerentes e supervisores da *CSN*.

A dissertação está estruturada em quatro Capítulos. Os dois primeiros, produtos da pesquisa bibliográfica, compreendem o referencial teórico da pesquisa. Os dois últimos, resultados do levantamento documental e da pesquisa de campo, consistem no estudo da *CSN*.

O CAPÍTULO I apresenta a história da passagem do modelo econômico brasileiro estatizante para um modelo privatizante. Está dividido em sete itens. Os itens 1 e 2 retratam a história e os fatores da estatização brasileira. Os itens 3 e 4 apresentam um estudo sobre a caracterização das estatais e os tipos de controle exercidos sobre elas. Os itens 5 e 6 relatam a história e os

fatores da privatização brasileira. E, finalmente, o item 7 trata da estatização e da privatização do setor siderúrgico.

O CAPÍTULO II compreende o referencial teórico sobre a Administração de Recursos Humanos. Está dividido em cinco itens. O item 1 consiste numa breve apresentação da evolução histórica da Administração de RH no Brasil. O item 2 apresenta um modelo alternativo de gestão de RH. Os itens 3 e 4 tratam, respectivamente, das funções gerenciais e da importância das políticas de RH responsáveis pela integração dos subsistemas. E finalmente, o item 5, detalha os subsistemas operativos de RH com suas principais atividades.

O CAPÍTULO III compreende o estudo geral sobre a CSN. Ele está dividido em sete itens. Os primeiros quatro itens, 1, 2, 3 e 4, tratam a história da empresa, de sua preparação para a privatização, da privatização propriamente dita e da empresa na fase atual. Os itens 5, 6 e 7, apresentam a estrutura organizacional, a produção de aço e os aspectos econômicos da CSN, respectivamente.

O CAPÍTULO IV finalmente apresenta o estudo da Gestão de Recursos Humanos da CSN. Ele está dividido em cinco itens. O item 1 fala da história da Gestão de Recursos Humanos da empresa. Já o item 2 apresenta o perfil do empregado da CSN. Os itens 3 e 4 detalham, respectivamente, a área de recursos humanos da empresa e seus subsistemas. E finalmente o item 5 discute-se as relações sindicais na CSN.

CAPÍTULO I - ESTATIZAÇÃO VERSUS DESESTATIZAÇÃO NO BRASIL

1 - HISTÓRIA DA ESTATIZAÇÃO NO BRASIL

A intervenção do Estado na economia com a criação de empresas governamentais varia em função do contexto político-econômico. Segundo Abranches, elas

*"são determinadas pelo curso do desenvolvimento da estrutura produtiva, pelo grau de heterogeneidade estrutural da economia, pelos modos de sua inserção na ordem econômica mundial e pela dinâmica política dos interesses sociais."*¹

Nos países com um desenvolvimento associado-dependente, como é o caso de alguns países latino-americanos, a participação decisiva do Estado no sistema econômico foi uma característica marcante.

No Brasil, mais especificamente, as estatais representaram o ingresso da economia num estágio mais elevado de industrialização. Tanto os governos democráticos quanto ditatoriais lançaram mão deste tipo de empresa como um instrumento de realização das políticas públicas, tendo tido algumas vezes apoio de amplos e variados setores da sociedade. Além da União, os governos locais também fizeram uso deste tipo de estratégia.

Apresenta-se abaixo a história da estatização brasileira dividida cronologicamente², conforme a natureza das exigências do sistema político-econômico imperante na época.

¹ ABRANCHES, Sérgio Henrique. A questão da empresa estatal - economia política e interesse público. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, FGV, 19(4):95-105, out./dez., 1979, p.96.

² Utiliza-se principalmente o trabalho de Wahrlich - [WAHRLICH, Beatriz. Controle político das empresas estatais federais no Brasil - uma contribuição ao seu estudo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 14(2):5-37, abr./jun., 1980 (2)] e de Saravia [SARAVIA, Enrique. Aspectos gerais do comportamento das empresas públicas brasileiras e sua ação internacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 11(1):112-8, jan./mar., 1977 (1)].

1.1. - Era pré-1930

Foi uma fase considerada relativamente não intervencionista, ocorrendo a participação do Estado apenas em situações especiais, quando, para proteger certos setores da economia nacional, exercia seu poder tributário e de regulamentação.

Esta forma de intervenção ocorria principalmente no setor agrícola, já que o país seguia o modelo de exportações de produtos primários (com destaque para o café, o cacau, o açúcar e a borracha).

Apesar de existir todo um discurso de não intervenção do Estado, esta se fez algumas vezes necessária, uma vez que os empresários tinham uma ação pouco significativa, no que diz respeito a investimentos em infra-estrutura. Mesmo quando empresários estrangeiros investiam nessa área, exigiam que o Estado eliminasse ou diminuísse os riscos do empreendimento.

Assim, desde a Proclamação da República até o início da década de 30, o Estado tinha como principal atividade econômica conceder empréstimos e garantir lucros às companhias estrangeiras que investiram principalmente em dois ramos de transporte: marítimo e ferroviário. Não demorou muito para as empresas estrangeiras do setor ferroviário serem nacionalizadas, em função da não lucratividade do negócio.

Em termos de Administração Indireta, pode-se dizer que a participação do Estado no século passado limitou-se ao setor financeiro, com duas medidas principais: a transformação do Banco do Brasil - BB - em empresa pública e a criação da Caixa Econômica Federal - CEF. Ocorreu também, na década de 20, o surgimento dos bancos estaduais que tinham como objetivo inicial o apoio ao setor agrícola.

As características agrárias³ do país e o incipiente desenvolvimento industrial são fatores que ajudam a explicar a menor participação, na época, do Estado na economia através de empresas estatais.

³Dentre as características de um país agrícola, tem-se uma economia baseada na produção de bens primários e uma população concentrada basicamente no campo.

1.2. - Anos 30

Na década de 30, os governos latino-americanos, inclusive o Brasil, adotaram um modelo de desenvolvimento econômico denominado de Substituição de Importações, que foi concebido pela Comissão Econômica para América Latina e Caribe - CEPAL. Consistia no Estado intervir na economia, fornecendo infra-estrutura física e financeira às empresas nacionais e estrangeiras, visando garantir a industrialização do país e proteger a indústria nacional. A idéia central era de que o desenvolvimento do país estava condicionado ao desenvolvimento econômico.

No Brasil, durante o Estado Novo, período que compreendeu o ano de 1937 até 1945, observou-se o primeiro surto de intervenção governamental, quando houve a adoção do modelo de Substituição de Importações de bens leves, em que as estatais garantiam o abastecimento de bens e de serviços básicos às indústrias.⁴

1.3. - Anos 40

A Segunda Guerra Mundial fez eclodir mundialmente modificações nas concepções vigentes acerca do papel do Estado, com o surgimento do ideário keynesiano. Entre outros fenômenos, intensificou a participação do Estado na economia, indiretamente por meio da regulação e controle de mercado e diretamente, atuando em atividades especificamente empresariais como produtor de bens ou serviços, para garantir o suprimento de insumos básicos à indústria.

No Brasil, somadas às idéias keynesianas, as intervenções diretas do Estado na produção foram acentuadas por razões de segurança nacional, através da criação de empresas, tais como: Companhia Vale do Rio Doce, *Companhia Siderúrgica Nacional - CSN*, Companhia Hidrelétrica do São Francisco - CHESF e outras.

⁴Os bens leves ou intermediários são os bens que devem sofrer transformações antes de converter-se num bem de consumo ou de capital, como por exemplo o cimento, o trigo ou o aço. (PINTO, Anibal *et alli*. **Curso de economia**. 8.ed., Rio de Janeiro, Unilivros, 1980, p.9).

1.4. - Anos 50

No Brasil, o capital estrangeiro estava se retirando da área dos serviços públicos, em função do controle do governo sobre tarifas e preços, o que levou o Estado a ampliar o número de estatais prestadoras destes serviços.

Foi um período de grande aceleração da industrialização brasileira, que contou com o apoio governamental, principalmente do Presidente Juscelino Kubitschek. Nesta época foram criadas grandes estatais brasileiras tais como: Petróleo Brasileiro S.A - PETROBRÁS, Rede Ferroviária Federal S.A - RFFSA, Centrais Elétricas de Minas Gerais S.A. - CEMIG, Furnas Centrais Elétricas S.A, Companhia Siderúrgica Paulista - COSIPA e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS.

Na área financeira, a fim de intensificar a capacidade de captação de poupança interna e externa, o Estado criou as seguintes entidades creditícias: Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDE, Banco do Nordeste do Brasil - BNB e outros bancos estaduais de desenvolvimento.

1.5. - Anos 60 e 70

Nas décadas de 60 e 70, o Estado promove, além da produção de bens leves, a de bens duráveis⁵, dentro ainda do modelo de Substituição de Importações.

⁵Bens duráveis são aqueles bens que apesar de destinarem-se ao consumo, não se extinguem imediatamente, como por exemplo automóveis. (PINTO, *op. cit.*, p.8).

Nos anos 70 mais especificamente, foi o período de maior crescimento das empresas estatais como consequência da reforma administrativa federal⁶, o que acentuou e consolidou a intervenção estatal na economia através da administração indireta ou descentralizada. Nesta época foram criadas ou absorvidas pelo Estado 70% das empresas governamentais. Quase a metade de todas as estatais existentes estavam vinculadas ao Ministério das Minas e Energia, inclusive a CSN.

Ocorreu também a reorganização das empresas públicas com a criação de empresas *holding*, como foi o caso da Siderúrgica Brasileira S.A - SIDERBRÁS⁷, Centrais Elétricas Brasileiras S.A -ELETROBRÁS, Telecomunicações Brasileiras S.A - TELEBRÁS, Portos Brasileiros S.A - PORTOBRÁS, Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - INFRAERO e outras. Devido à criação de várias subsidiárias da Cia. Vale do Rio Doce e da PETROBRÁS, estas foram transformadas em *holdings* do setor.

1.6. - Anos 80

A partir dos anos 80, com a falência do modelo de Substituição de Importações, inicia-se um processo de transformação do Estado, adotando-se o princípio do mercado como regulador da economia, o que desencadeou a desestatização, ou seja, a retirada do Estado da economia.

2 - FATORES DA ESTATIZAÇÃO BRASILEIRA

Os estudiosos do assunto concordam que não existiu um projeto brasileiro específico, a nível político ou ideológico, que levou os governos brasileiros a intervir de maneira crescente no

⁶ Esta reforma foi realizada a partir do Decreto-lei nº200, quando foram criadas dois outros tipos de empresas, a empresa pública e a empresa de sociedade de economia mista, além da empresa autarquia existente na Administração Indireta ou Descentralizada. (BRASIL. **Decreto-lei nº200** de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa, e dá outras providências. Publicado no DOU de 27 de fevereiro (supl.) e retificado nos de 08 e 30 de março de 1967).

⁷ A Lei nº5.919 estabeleceu que a SIDERBRÁS passaria a controlar várias siderúrgicas estatais, dentre elas a CSN. (BRASIL. **Lei nº5.919** de 17 de setembro de 1973. Autoriza a constituição da SIDERBRÁS, e dá outras providências. Publicado no DOU de 18 e retificada no de 20 de setembro de 1973).

sistema econômico do país. Segundo Espírito Santo⁸, o que se observa é a preocupação de privilegiar a iniciativa privada, reservando ao Estado a mera função complementar.

Como não houve uma política global de estatização, as origens das empresas públicas assentam na combinação de inúmeros fatores, inclusive circunstanciais. A seguir, são apresentadas, segundo Motta,⁹ os principais fatores conforme sua natureza:

2.1. - Fatores de natureza econômica

- ✓ fornecer infra-estrutura básica necessária ao desenvolvimento econômico;
- ✓ desenvolver certos setores estratégicos, que não eram atrativos ou viáveis à iniciativa privada nacional;
- ✓ produzir bens e serviços que permitissem ao Estado obter as mesmas vantagens que a iniciativa privada tinha e outras vantagens concedidas apenas às estatais (ausência de tributos, situação de monopólio ou reserva de mercado, empréstimos com juros preferenciais, subsídios);
- ✓ promover e financiar empreendimentos privados considerados básicos para o desenvolvimento do país, inclusive garantindo equilíbrio regional dos investimentos privados;
- ✓ viabilizar a implantação do modelo econômico de Substituição de Importações desenvolvido pela CEPAL.

⁸ ESPÍRITO SANTO, Benedito Rosa do. Setor estatal e desenvolvimento. **A empresa pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar**. Coletânea de monografias. Brasília, IPEA/SEMOR, 1980.

⁹ Baseado no trabalho de MOTTA, Paulo Roberto. O controle das empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 14(2): 69-82, abr./jun., 1980, p.70.

2.2. - Fator de natureza administrativa

- ✓ descentralizar a administração para escapar às normas administrativas e financeiras existentes na Administração Direta¹⁰ e conseqüentemente obter maior autonomia e flexibilidade, principalmente no que diz respeito as políticas de recursos humanos.¹¹

2.3. - Fator de natureza social

- ✓ produzir bens e serviços subsidiados para a população de renda mais baixa.

2.4. - Fatores de natureza política

- ✓ possibilitar o controle nacional de empreendimentos considerados estratégicos para a segurança do país;
- ✓ garantir o interesse político da classe dirigente, a burguesia, que se vale do Estado para reforçar a sua participação na economia. Faucher respalda esta idéia, quando afirma que

*"...a empresa pública é um aparelho de Estado surgido das relações sociais entre as diferentes frações da burguesia e da sua expressão política. Mais que os outros instrumentos de política econômica, a empresa estatal responde aos interesses da classe dirigente, tais como são mediatizados pelo sistema político e pelas instâncias burocráticas."*¹²

¹⁰ Ficou evidente no final dos anos 60, a ineficácia e a lentidão do aparelho burocrático tradicional. Ao invés de tentar agilizar os órgãos tradicionais da Administração Direta, foram criadas também estatais para exercer funções não empresariais, causando absurdos administrativos. As estatais, com forma jurídica de direito privado, assegurariam racionalidade empresarial e maior flexibilidade.

¹¹Wahrlich reforça a necessidade de flexibilidade administrativa como uma das causas para o surgimento das estatais, quando afirma que "a liberalidade das políticas de pessoal das empresas do Estado vinha favorecendo, sem dúvida, sua multiplicação no Brasil." [(WAHRLICH, op. cit., p.13 (2)].

¹²FAUCHER, Philippe. A empresa pública como instrumento de política econômica. **Revista de Economia Política**. São Paulo, Brasiliense, v. 2(2):79-105, abr./jun., 1982, p.97.

O conjunto dos fatores relacionados formariam a estrutura causal das estatizações, não podendo ser considerados separadamente. A ausência de um ou vários destes fatores, ainda segundo Faucher¹³, poderia explicar a inexistência de empresas públicas ou o fracasso de uma tentativa de estatização num determinado país.

3 - CARACTERIZAÇÃO DAS ESTATAIS BRASILEIRAS

3.1. - Finalidade das empresas estatais

No Brasil, historicamente, as estatais têm sido organizadas para o desenvolvimento de duas categorias de atividades econômicas: **iniciativa econômica**, atividade esta de competência preferencial do setor privado e **prestação de serviços públicos**, atividade a cargo preferencialmente do setor público.

Na categoria de **iniciativa econômica**, o Estado assumiu dois papéis: de **indutor do sistema econômico**, através de empresas que eram responsáveis pela normalização, captação e canalização de poupanças para determinados setores da economia, e na esfera produtiva como **fornecedor de insumos e serviços** necessários às empresas privadas.

Assim, quando o Estado quis atuar no mercado, conforme os princípios e as regras da economia capitalista, ele lançou mão da empresa estatal. A estatal foi idealizada nos moldes da empresa privada, mas com capital e controle públicos, agindo sob a orientação de órgão normativo superior, a Administração Direta¹⁴.

¹³FAUCHER, *op. cit.*, p.87.

¹⁴ Algumas estatais concentraram mais poder, ou seja, mais competência técnica e recursos financeiros do que os órgãos da Administração Direta, esvaziando sua prática.

3.2. - Tipos de empresas estatais

A empresa estatal, paraestatal ou simplesmente governamental, engloba tanto as empresas públicas quanto as sociedades de economia mista. Ambas possuem as seguintes características em comum¹⁵:

- ✓ integram a Administração Indireta;
- ✓ têm pessoa jurídica de direito privado;
- ✓ destinam-se à exploração de atividade econômica.

Para criar uma empresa governamental, o poder público necessita de um ato formal legislativo, devido à formação de uma nova pessoa jurídica, aos gastos de recursos financeiros públicos e à outorgação de atribuições e encargos próprios do Estado.¹⁶ Uma vez criada, ela fica vinculada ao ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

3.3. - O termo empresa pública

O aspecto legal da empresa pública brasileira foi determinado pelo Decreto-lei nº200¹⁷ que passou a admitir a sociedade pública de um só membro, única forma, *sui generis*, de que poderia revestir-se. A fim de corrigir o equívoco, a multiplicidade formal surgiu com o Decreto-lei nº900¹⁸, redefinindo a empresa pública, que passou a poder assumir qualquer das formas societárias admissíveis em direito, desde que compatível com sua espécie.

¹⁵BRASIL. Decreto-lei nº200, *op. cit.*, Art. 5º.

¹⁶BRASIL. Constituição: República Federativa do Brasil (1988), Brasília, Gráfica do Senado Federal, 1988, Cap. VII, Seção I, Art.37, Parágrafo XIX.

¹⁷BRASIL. Decreto-lei nº200, *op. cit.*.

¹⁸BRASIL. Decreto-lei nº900 de 29 de setembro de 1969. Altera disposição Decreto-lei nº200, de 25 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. Publicado no DOU de 30 de setembro de 1969, Art. 5º.

A empresa pública é, contudo, uma forma excepcional assumida pelas entidades criadas pelo Estado brasileiro. A forma mais comumente usada é a sociedade de economia mista. As estatais siderúrgicas eram, antes da privatização, todas sociedade de economia mista.

Os estudiosos, inclusive brasileiros, utilizam porém o termo empresa pública, com uma abrangência maior do que a expressa na Lei, baseada em critérios internacionais.¹⁹ Conforme estes critérios o Estado deve:

- ✓ ter participação pelo menos majoritária no capital da empresa;
- ✓ deter o poder de definir e controlar as grandes orientações da empresa;
- ✓ e finalmente ter autoridade para nomear os membros do Conselho de Administração da estatal.

3.4. - A bidimensão das empresas estatais: o público e o privado

A estatal possui duas dimensões, uma pública e outra privada, que torna a ambigüidade inerente à sua ação. A dimensão pública leva-a a realizar objetivos políticos e de natureza macroeconômica, uma vez que ela é um instrumento de políticas públicas. Já a dimensão empresarial, conduz a empresa a produzir com eficiência, a fim de alcançar objetivos microeconômicos.²⁰

A oscilação e algumas vezes até mesmo a contradição entre sua face pública e privada são decorrentes de uma série de fatores econômicos, políticos e gerenciais. Elas recebem por um lado benefícios e vantagens, e por outro, restrições correntes que muitas vezes as levam a sacrificar seus interesses empresariais para atender às orientações político-econômicas. O papel de compatibilizar esses antagonismos é tarefa eminentemente política do dirigente público.

¹⁹ FAUCHER, *op. cit.*, p.83.

²⁰ MOTTA, Paulo Roberto. **Dirigentes e gestores no setor público**. Mimeografado, Lisboa, 1989, p.2 (2).

No Quadro I, estão relacionados alguns pontos de conflito que são vivenciados pelo dirigente público das estatais, devido à sua dupla natureza.

QUADRO I - ÁREAS DE CONFLITO ENTRE A DIMENSÃO PÚBLICA E PRIVADA DAS ESTATAIS

DIMENSÃO PÚBLICA	DIMENSÃO PRIVADA
responsabilidade pública (subordinação política e respeito às normas burocráticas)	autonomia na busca de maiores recursos, oportunidades e produtividade
visão do interesse público	visão privada do interesse organizacional
transparência pública	segredos empresariais
prudência para minimizar danos ao patrimônio público	risco na tentativa de maximizar o empreendimento

FONTE: MOTTA, Paulo Roberto. **Dirigentes e gestores no setor público.** Mimeografado, Lisboa, 1989, p.2 (2).

3.5. - Diferenças quanto ao aspecto jurídico entre as empresas estatais e entre elas e a empresa privada

A fim de melhor compreender as semelhanças e as diferenças existentes quanto ao aspecto jurídico, entre as empresas governamentais da Administração Indireta,²¹ e entre elas e a empresa privada, foi construído o Quadro II²² com algumas características que são utilizadas numa análise comparativa.

²¹ As fundações públicas não fazem parte nem da Administração Pública Direta nem da Indireta, o que justifica a sua ausência do Quadro I [WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Reflexões de ordem administrativa sobre as empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, FGV, 12(3):23-46, jul./set., 1979, p.28 (4)].

²² Elaborado a partir das seguintes publicações: BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil (1988)**, *op. cit.*; FERREIRA, Sérgio de Andréa. O direito administrativo das empresas governamentais. **Revista de Direito Administrativo.** Rio de Janeiro, FGV, n.136, abr./jun., 1979, p.1-33; PRICE WATERHOUSE. **A Constituição do Brasil de 1988, comparada com a Constituição de 1967 e comentada.** São Paulo, 1989; BRASIL. **Decreto-lei nº200** *op. cit.* e BRASIL. **Decreto-lei nº900** *op. cit.*.

QUADRO II - ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A EMPRESA PRIVADA E AS EMPRESAS GOVERNAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

TIPO ADMINISTRAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	ADMINISTRAÇÃO INDIRETA		
CARACTERÍSTICAS	Empresa privada	Autarquia	Empresa pública	Sociedade economia mista
PESSOA JURÍDICA	direito privado	direito público	direito privado	direito privado
ATIVIDADE	direito privado comercial	direito público administrativo	direito publico administrativo	dir. público administrativo/comercial
BENS	alienáveis	inalienáveis	alienáveis	alienáveis
CAPITAL	privado	-----	público ²³	maioria público ²⁴
TIPO DE SOCIEDADE	limitada ou anônima	-----	não limitada	limitada

²³O capital da empresa pública deve ser exclusivo ou majoritário da União, permitindo apenas a participação de outras pessoas jurídicas de direito público interno, bem como de entidades da administração indireta da União, dos estados e municípios.

²⁴Estabelecida como sociedade anônima, as ações das sociedades de economia mista devem sempre pertencer em sua maioria à União ou a entidade da administração pública indireta, porém é permitida a participação minoritária de capital privado. No caso de regime de monopólio a União poderá possuir, em caráter permanente, a maioria acionária votante e não votante (ordinárias e preferenciais, respectivamente).

3.6. - Diferenças quanto às condições gerenciais entre as empresas estatais e as privadas

Apesar das estatais possuírem uma dimensão privada, as condições gerenciais enfrentadas pelo dirigente público diferem daquelas vivenciadas pelo dirigente de empresas privadas. Apresenta-se no Quadro III as diferenças principais nestas condições. Desta maneira, é necessário ao dirigente público tanto competência gerencial quanto política.

QUADRO III- DIFERENÇAS NAS CONDIÇÕES GERENCIAIS ENTRE DIRIGENTE PÚBLICO E DIRIGENTE PRIVADO

DIRIGENTES PÚBLICOS	DIRIGENTES PRIVADOS
objetivos definidos politicamente	objetivos definidos pelo mercado
objetivos diversos e ambíguos	objetivos limitados
dependência externa	autonomia sobre suas ações
processam interesses de forma eqüitativa	processam interesses segundo prioridades pré-definidas em função da rentabilidade
alta visibilidade pública/ ações publicamente observadas	baixa visibilidade pública/ agem fora do alcance da imprensa
tendem a ser questionados pela clientela, público e imprensa	tendem a ser desconhecidos e não questionados diretamente
não controlam recursos básicos da gerência- orçamento, pessoal e informações	controlam os recursos financeiros, pessoal e informacionais
lutam constantemente por recursos orçamentários	têm autonomia sobre os recursos financeiros
podem ser demitidos, mas não têm poder para admitir, punir, demitir e substituir funcionários	podem ser demitidos, mas têm liberdade para recrutar, transferir, punir e demitir funcionários
administram procedimentos internos, pouca autonomia para mudá-los	administram objetivos e resultados, grande autonomia para mudar procedimentos
realizam tarefas rotineiras legalmente não delegáveis, favorecendo a centralização	tarefas rotineiras geralmente delegáveis, favorecendo a descentralização
definem problemas mas não têm autonomia para resolvê-los	autonomia para definir e solucionar problemas
dependem de grupos que controlam áreas da empresa	dependem de grupos que controlam toda a empresa
contexto de poder dificulta subordinação	contexto de poder favorece subordinação
lutas políticas internas de poder com conhecimento de opositores	lutas políticas internas de poder com desconhecimento de opositores
seu emprego depende de negociação política	seu emprego depende da contribuição à empresa
seleção informal priorizando habilidade política	seleção formal priorizando habilidade gerencial
desenvolvem habilidades analíticas	desenvolvem habilidades decisórias
antigüidade valorizada	antigüidade não valorizada
lealdade recompensada	lealdade não recompensada

FONTE: Retirado e parcialmente adaptado de MOTTA, Paulo Roberto. **Dirigentes e gestores no setor público.** Mimeografado, Lisboa, 1989, p. 17 (2).

4 - CONTROLE DAS ESTATAIS FEDERAIS BRASILEIRAS

De 1940 a 1960, a Administração Pública Indireta se constituía essencialmente de “autarquias”, entidades dotadas de personalidade jurídica própria. Tinham grande autonomia administrativa, financeira, patrimonial, sem nenhum controle efetivo.

A partir das denúncias constantes de irregularidades administrativas e também pelo interesse da Administração Direta de ampliar seu poder, foram estabelecidos nas autarquias controles semelhantes aos exercidos nos órgãos da Administração Direta.

No final dos anos 60, como uma forma de fugir ao controle considerado excessivo, foram criados²⁵ outros dois tipos de empresas, a empresa pública e a sociedade de economia mista, como formas alternativas às autarquias. Devido ao fato de serem regidas pelo direito privado, as estatais tinham autonomia para fixar suas metas e objetivos e dispor dos recursos como assim o quisesse.

Segundo Schwartzman²⁶, além dos gestores das estatais terem autonomia financeira e poderem fixar salários por valores competitivos com o mercado privado, tinham também a sensação de desempenharem uma função socialmente útil.

Em função do importante papel que as estatais representavam no país, foram criados diversos tipos de controle com objetivo de garantir, ao mesmo tempo, o cumprimento dos objetivos sociais e dos econômicos, que deveriam ser consistentes com as políticas governamentais que tinham como fim maior promover o desenvolvimento do país.

Há dois tipos de controles exercidos sobre as empresas estatais federais brasileiras, o interno e o externo.

²⁵A partir do Decreto-lei nº200 (BRASIL . **Decreto-lei nº200**, *op. cit.*).

²⁶SCHWARTZMAN, Simon. A abertura política e a dignificação da função pública. In: **Estado e Administração Pública - Reflexões**. Brasília, SEDAP-PR/FUNCEP, 1987, p.64.

4.1. - Controle Interno

São os seguintes os controles internos instituídos na lei, exercidos pelo Poder Executivo:

4.1.1. - Supervisão ministerial

O primeiro grande controle interno instituído às estatais foi a Supervisão Ministerial²⁷, como uma forma de fiscalização permanente e que objetiva a busca da eficácia, legalidade e moralidade administrativa. É um tipo de controle administrativo hierárquico, tipicamente setorial, exercido pelos Ministros de Estado ou pela Presidência da República²⁸ a qual o órgão supervisionado esteja vinculado.

Em função do poder de pressão que os ministérios tinham sobre as estatais, elas passaram a representar um meio de captação de todo tipo de recursos.²⁹

4.1.2. - Órgãos específicos

Há outros órgãos que também têm controle sobre certas estatais, em decorrência das atividades que elas exercem, como o Conselho Nacional do Petróleo e o Banco Central do Brasil - BACEN. Há também Comissões especializadas sobre as empresas estatais, como o Conselho Interministerial de Preços - CIP.

4.1.3. - SEST

Em 1979³⁰ foi criado um órgão central, a Secretaria de Controle de Empresas Estatais - SEST, cujo objetivo era conhecer melhor as empresas estatais, determinar e controlar suas despesas

²⁷ Ver Decreto-lei nº200/67 (BRASIL. **Decreto-lei nº200**, *op. cit.*).

²⁸ O Presidente da República exerce supervisão sobre os órgãos que se integram a estrutura da Presidência, que não têm personalidade jurídica própria e que têm por finalidade dar-lhe os meios de assegurar a função de direção administrativa (ex.: Conselho de Segurança Nacional, Conselho de Desenvolvimento Econômico, Conselho de Desenvolvimento Social).

²⁹ A partir do controle pelos ministérios, as estatais eram levadas a buscar financiamento externo para serem utilizados no pagamento de dívidas financeiras do governo federal. Utilizaram também as estatais para recrutar pessoal, já que nos órgãos da Administração Direta era obrigatória a realização de concurso público.

³⁰ A SEST foi criada em 29/10/1979 a partir do Decreto nº84.128. A SEST, órgão da Administração Direta, era inicialmente subordinada ao BACEN, passando depois à Secretaria de Planejamento - SEPLAN.

que até então representavam o maior gasto do setor público, alimentando a alta inflação na época.

Era incumbência da SEST:

- ✓ elaborar propostas de fixação de limites máximos de dispêndios globais;
- ✓ propor critérios para fixação ou reajustamento de remuneração dos dirigentes das empresas estatais;
- ✓ elaborar propostas de fixação de limites globais do valor de importação;
- ✓ elaborar propostas de fixação de limites globais para aquisição de combustíveis destinado a veículos automotores.

A SEST também auxiliava a Secretaria Especial de Abastecimento e Preços (SEAP) em matéria de fixação ou reajustamento de preços e tarifas de bens ou serviços de empresas estatais.

Era um controle geral, essencialmente financeiro-orçamentário, que tornou-se ainda mais rigoroso quando os representantes da Administração Direta e Indireta da União tiveram que passar a remeter o orçamento integrado para a SEST.³¹

A SEST foi substituída pelo Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - CCE, que assumiu suas funções.

³¹ BRASIL. **Decreto nº93.216** de 03 de setembro de 1986. Dispõe sobre o controle e a fiscalização das empresas estatais, e dá outras providências. Publicado no DOU de 04 de setembro de 1986.

4.1.4. - Holding

Criadas nos anos 70, as *holdings* exercem uma modalidade de controle sobre as subsidiárias não incluído no texto constitucional. Elas desempenham a função de ligação entre a Ministério que supervisiona o setor e todas às empresas que integram o sistema. As *holdings* são encarregadas de transmitir às empresas a orientação fixada pelo Ministério e exercer o controle respectivo. Dentre as principais *holdings* criadas no Brasil estava a SIDERBRÁS³².

Elas não se limitam a coordenar as atividades das estatais que controlam, mas também exercem atividade industrial ou comercial, como é o caso da PETROBRÁS.

4.2. - Controle Externo

São os seguintes os controles externos, exercidos pelo Poder Legislativo e pela Sociedade:

4.2.1.- Tribunal de Contas da União

Enquanto o controle interno financeiro e orçamentário é exercido pelo Poder Executivo através da SEST, o controle externo é realizado pelo Congresso Nacional, através do Tribunal de Contas da União -TCU.³³

³² DUTRA, Pedro Paulo de Almeida. **Controle de empresas estatais: uma proposta de mudança**. São Paulo, Saraiva, 1991, p.69.

³³ Este controle financeiro sobre as entidades da Administração Indireta foi instituído a partir da Lei nº6.223 (BRASIL. **Lei nº6.223** de 14 de julho de 1975. Dispõe sobre a fiscalização financeira e orçamentária da União, pelo Congresso Nacional, e dá outras providências. Publicado no DOU de 15 de julho de 1975) e modificado posteriormente pela Lei nº6525 (BRASIL. **Lei n.º 6.525** de 11 de abril de 1978. Altera a redação do artigo 7º da Lei n.º 6.223, de 14 de julho de 1975, que dispõe sobre a fiscalização financeira e orçamentária da União pelo Congresso Nacional. Publicado no DOU de 13 de abril de 1978). Concretiza-se desta forma pela primeira vez a vontade do legislativo em controlar essas empresas.

4.2.2.- Ação Popular

É um outro instrumento de controle e de defesa dos interesses da coletividade. A ação popular visa anular o ato lesivo e também obrigar a administração e o agente responsável pelo ato a ressarcirem ao tesouro público os prejuízos causados.

Foram insignificantes as vezes em que foi utilizada, talvez devido à lentidão do processo jurídico no Brasil.

4.3. - Insuficiência dos controles

Verifica-se que estes controles não estão produzindo resultados satisfatórios. Motta explica que isto se deve ao fato da ausência no Brasil de uma política geral de controle dessas empresas. Segundo ele, estes controles

*"...foram sendo instituídos de forma fragmentária, intermitente e bastante variável, de acordo com cada situação ministerial e cada estado específico."*³⁴

A eficácia do controle, ainda conforme Motta, vai depender da capacidade de conciliar as dimensões administrativas e políticas das empresas, ou seja, garantir a eficiência e flexibilidade no alcance dos objetivos sócio-econômicos.

Faucher³⁵ afirma que a reduzida capacidade de interferência do Estado e a conseqüente autonomia gerencial das estatais, pode levar os administradores a defender objetivos particulares. Ele considera a estatal como um lugar de poder, daí a constante luta entre os administradores públicos que desejam expandir seu poder discricionário e os representantes políticos que desejam exercer maior controle sobre as atividades das empresas públicas.

³⁴ MOTTA, Paulo Roberto. O controle das empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 14(2):69-82, abr./jun., 1980, p.72 (1).

³⁵ FAUCHER, *op. cit.*, p.103.

Apesar de nos últimos anos terem sido emitidas uma grande quantidade de normas, principalmente na área de pessoal, elas continuam voltadas mais para os meios e processos do que para os resultados, tornando as estatais cada vez mais inflexíveis e menos eficientes.

5 - HISTÓRIA DA PRIVATIZAÇÃO NO BRASIL

5.1. - A Crise do Estado Intervencionista

Enquanto a privatização nos países desenvolvidos vem como resposta à crise econômica do *Welfare State*, nos países em vias de desenvolvimento aparece como uma saída para a crise do Estado de Compromisso.

O Estado de Compromisso ou Intervencionista era responsável pela estabilidade de mercado assim como pelo bem estar da população, servindo para integrar a massa popular ao cenário político e implementar o modelo de desenvolvimento baseado na Substituição de Importações. O modelo de desenvolvimento de Substituição de Importações adotado até então pelo Brasil enfrenta as primeiras dificuldades na década de 70, com a deterioração das finanças públicas causada principalmente pela dívida interna e externa do país. Tudo isto, aliado à perda da capacidade de arrecadação fiscal e tributária, ocasionou a limitação de investimentos do Estado, contribuindo para a deterioração da qualidade da prestação dos serviços públicos.

A crise econômica mundial dos anos 80³⁶, caracterizada pelos baixos índices de crescimento da economia, elevada inflação e altos níveis de desemprego, associada às transformações nos anos 90, tanto no mercado a partir da globalização, quanto nas relações internacionais de poder, contribuíram para o esgotamento definitivo do modelo, levando à adoção de políticas de desestatização.

³⁶Decorrente principalmente da crise energética (petróleo).

5.2. - Formas de desestatização

A desestatização consiste no reordenamento dos objetivos das empresas e do mercado sob outras égides, que pode se dar a partir da privatização, como também pela desregulamentação, pela concessão de serviços públicos, pela descentralização, e outras medidas³⁷.

Entende-se a privatização como uma medida que configura um novo cenário, com a redução do âmbito público, deixando menos espaço para a ação política. Segundo Schamis³⁸, é mais um episódio na controversa história ocidental da definição do equilíbrio entre o público e o privado. É mais do que uma simples solução administrativa, é uma decisão política, produto das novas coalizões conservadoras ou neoliberais que trouxeram de volta à agenda os princípios da economia de mercado nos projetos na América Latina e na Europa Ocidental.

Porém, o processo de privatização, segundo Saravia³⁹, irá variar conforme o país e a empresa em que está sendo realizada, dependendo da combinação dos inúmeros atores envolvidos tais como o governo, os políticos, os grupos de pressão, os fornecedores, os empregados, os sindicatos, as empresas de consultoria, os fundos de pensão e outros.

5.3. - Privatização no Brasil

O primeiro programa de privatização brasileiro foi realizado em 1981, no governo do Presidente Figueiredo, com o Programa Nacional de Desestatização, que restringiu a criação de estatais e estabeleceu diretrizes para sua transferência ao setor privado. Este movimento foi incipiente pois envolveu fundamentalmente casos de reprivatização, na sua maioria de pequenas empresas, tais como a Rio Grande Cia. de Celulose do Sul - RIOCELL, A Fábrica de

³⁷ IPEA/ENAP/IBAM. Desestatização. In: **Subsídios para a reforma do Estado**. Rio de Janeiro, v.5, 1994, p.13.

³⁸ SCHAMIS, Hector E.. Economía política conservadora en América Latina y Europa Occidental: los orígenes políticos de la privatización. In: MUÑOZ, Oscar (org.). **Después de las privatizaciones hacia el Estado regulador**. Santiago de Chile, CIEPLAN, 1993, p.63.

³⁹ SARAIVIA, Enrique. Procesos de Privatización en Argentina y Brasil. Consecuencias en materia de desempeño empresarial y mercado de trabajo. Reforma y Democracia. **Revista del Clad**, Venezuela, n.4, jul., 1995, p.85 (4).

Tecidos Dona Izabel, a Cia. Pernambucana de Borracha Sintética - COPERBO, a Livraria José Olympio Editora S. A e outras, totalizando 20 empresas privatizadas.⁴⁰

A partir da Constituição de 1988, a participação do Estado na atividade econômica ficou restrita a casos excepcionais⁴¹, permitindo a exploração apenas em condições de igualdade com a iniciativa privada, ficando a empresa estatal sujeita ao mesmo regime jurídico, inclusive às obrigações trabalhistas e tributárias⁴².

A nova constituição brasileira levou o Congresso Nacional a debater sobre o tema da Privatização, tendo sido inclusive votados projetos de leis para regulamentar o assunto. Toda esta discussão ocasionou, em 1989, um novo incremento do Programa de Desestatização, que se encontrava desativado.

Foi então realizada, no Governo de Fernando Collor de Mello, uma reforma administrativa e criado o Programa Nacional de Desestatização - PND⁴³, que extinguiu empresas públicas, autarquias, fundações e sociedades de economia mista.

Após o *impeachment* do Presidente Collor, o processo de privatização das estatais teve seqüência no governo de seu sucessor Itamar Franco, só que num ritmo mais lento, já que inicialmente Itamar apresentava restrições ao PND. Mesmo assim, ainda foram privatizadas 11 (onze) empresas, dentre elas a CSN. Foi ainda durante seu governo, que foram adotadas medidas para tornar o processo mais flexível e democrático⁴⁴.

⁴⁰ IPEA/ENAP/IBAM, *op. cit.*, p. 31.

⁴¹ O Estado só intervirá para atender a relevante interesse coletivo ou quando necessário aos imperativos de segurança nacional, definidos em lei. (BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**, *op. cit.*, parágrafo 2º do Art. 173.

⁴² Ficou inclusive vedada a concessão de privilégios fiscais às empresas públicas que não fossem extensivos às do setor privado (*Id. Ibid.*, parágrafo 1º do Art. 173).

⁴³ BRASIL. **Lei nº8.031** de 12 de abril de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências. Publicado no DOU de 13 de abril de 1990.

⁴⁴ Foram as seguintes as medidas adotadas: obrigatoriedade de que uma parcela mínima dos recursos fosse representada por moeda corrente; participação de representantes da empresa proprietária das ações a serem vendidas e de seus empregados nas decisões mais importantes sobre a privatização; amplo acesso aos laudos de avaliação das empresas a serem privatizadas; realização de serviços de avaliação contábil e jurídica, bem como de avaliação patrimonial de forma independente dos serviços de avaliação econômica-financeira; estabelecimento de obrigações aos novos controladores quanto à realização de investimentos em meio ambiente, à observância da legislação de defesa da concorrência, à satisfação dos compromissos de natureza previdenciária e ao treinamento da mão-de-obra que eventualmente fosse dispensada (IPEA/ENAP/IBAM, *op. cit.*, p.31).

O presidente Fernando Henrique Cardoso, ao assumir o governo em 1995, vem imprimindo maior agilidade ao processo de privatização. Dentro de uma ampla agenda de reformas do Estado, encontra-se novamente o Programa Nacional de Desestatização - PND.

5.4. - Programa Nacional de Desestatização - PND

5.4.1. - Objetivos do PND

Os objetivos fundamentais do PND⁴⁵ são:

- ✓ reordenar o papel do Estado, transferindo para o setor privado as atividades econômicas indevidamente exercidas pelo setor público;
- ✓ permitir ao governo federal concentrar esforços e recursos em projetos sociais (saúde, educação, habitação, segurança pública, pesquisa, desenvolvimento e outros);
- ✓ reduzir as dívidas federal, interna e externa do setor público, contribuindo para o fortalecimento das finanças públicas, ao transferir ativos financeiros do setor privado para o setor público;
- ✓ promover a modernização da indústria nacional através de estímulo à competição, ao tornar a gestão das estatais mais eficiente e conseqüentemente mais competitiva;
- ✓ permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades privatizadas;
- ✓ promover o fortalecimento do mercado de capitais através da pulverização da propriedade acionária.

⁴⁵ BRASIL. Lei nº8.031, *op. cit.*, Art. 1º.

5.4.2. - Agentes do PND

Os principais agentes do PND⁴⁶ são:

✓ Conselho Nacional de Desestatização - CND

Até 1995, as decisões do PND eram tomadas pela Comissão Diretora do PND (CDPND), subordinada diretamente ao Presidente da República e vinculada tecnicamente ao Ministério da Fazenda. No final de 1995, o comando do PND passou para um grupo, integrado por ministros de Estado relacionados ao Programa de Desestatização.⁴⁷

✓ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

Desde 1990, o BNDES é a instituição gestora do Fundo Nacional de Desestatização.

5.4.3. - Fase de preparação das empresas estatais para a privatização

Muitas das empresas que foram privatizadas até o momento se encontravam com problemas financeiros; algumas estavam em situação pré-falimentar, como foi o caso da CSN.

A fase de preparação consiste no período em que se tenta sanear as contas da empresa e tornar suas ações mais atraentes no mercado de capitais, através de medidas tais como a capitalização da empresa, o reescalonamento da dívida e outras. Às vezes, a preparação é feita após a privatização.

⁴⁶ BRASIL. **Lei nº8.031**, *op. cit.*, Art. 5º.

⁴⁷ Fazem parte da CDPND o Ministro do Planejamento (Presidente da Comissão); Chefe da Casa Civil da Presidência da República; Ministro da Fazenda; Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado; Ministro responsável pela companhia a ser privatizada, Ministro da Indústria, Comércio e Turismo; e Presidente do Banco Central (no caso da privatização de instituições financeiras) (BNDES. **Programa Nacional de Desestatização**. Caderno de transparências. Rio de Janeiro, nov., 1996.).

No período de preparação para a privatização, há um agravamento nas relações entre os empregados, a empresa e o sindicato, principalmente devido às demissões que sempre ocorrem visando otimizar os gastos com os recursos humanos.

Embora recomendado pelo PND⁴⁸ que a empresa privatizada submeta seus empregados demitidos a um processo de treinamento a fim de inseri-los no mercado de trabalho, não há um acompanhamento por parte do governo que permita verificar se isto está sendo realizado, e caso esteja, de que maneira estão procedendo.

5.4.4. - Avaliação das empresas estatais

As empresas são avaliadas com base no seu potencial de geração de caixa, por pelo menos dois consultores independentes contratados por licitação pública. O preço mínimo dos leilões e o preço de venda nas distribuições a preço fixo são estabelecidos pelo CND.⁴⁹

5.4.5. - Processo de venda das empresas estatais

O processo de privatização é dividido em três etapas: leilão do controle acionário, venda aos empregados e oferta pública a preço fixo.

A participação dos empregados na compra de ações é estabelecida pelo CND⁵⁰, variando entre 10% e 20% do capital votante. Geralmente 10% do capital votante é oferecido a um preço reduzido (70% de desconto do preço mínimo)⁵¹. O percentual oferecido acima dos 10% é sem subsídios.

Após a privatização, pelo menos 1(um) representante dos empregados tem que fazer parte do Conselho de Administração da empresa, independente da percentagem adquirida⁵².

⁴⁸ BRASIL. **Decreto nº724** de 19 de janeiro de 1993. Altera e consolida a regulamentação da Lei nº8.031, de 12 de abril de 1990, que cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências. Publicado no DOU de 20 de janeiro de 1993, Seção VIII, Cap. VI, Art. 56º.

⁴⁹ BRASIL. **Lei nº8.031**, *op. cit.*.

⁵⁰ SARAIVA, *op. cit.*, p.92 (4).

⁵¹ Este desconto é embutido no preço de remate, não diminuindo o preço final da empresa.

⁵² SARAIVA, *op. cit.*, p.93 (4).

A ênfase colocada na possibilidade de compra por empregados, segundo alguns segmentos da área sindical, é uma tática de cooptação dos trabalhadores, destinada a obter apoio à privatização, não visando a pulverização do capital.⁵³

6 - FATORES DA PRIVATIZAÇÃO

Devlin⁵⁴ relaciona os seguintes fatores que impulsionam a privatização:

6.1. - Fatores estruturais

- ✓ razões ideológicas;
- ✓ necessidade de aumentar a eficiência interna;
- ✓ mudanças ocorridas nos setores considerados estratégicos;
- ✓ amadurecimento e interesse do setor privado;
- ✓ intenção de abrir espaço ao setor privado.

6.2. - Fatores conjunturais

- ✓ necessidade de credibilidade política;
- ✓ meio de resolver a crise fiscal e propiciar a estabilização;
- ✓ existência de limitações severas para o investimento nas empresas públicas;
- ✓ conveniência de produzir efeitos catalíticos que dinamizem a economia;

⁵³ IPEA/ENAP/IBAM, *op. cit.*, p.40.

⁵⁴ DEVLIN, Robert. Las privatizaciones y el bienestar social en América Latina. In: Muñoz, Oscar G. (Edit.) **Después de las privatizaciones: hacia el Estado regulador**. Santiago, CIEPLAN, 1993, p.179. Citado por Saravia (SARAVIA, *op. cit.*, p.83 (4).

✓ estratégia para tranquilizar credores estrangeiros.

7 - SETOR SIDERÚRGICO BRASILEIRO

7.1. - História da estatização do setor siderúrgico

Diferentes governos, relata Rodrigues⁵⁵, lançaram mão de empresas governamentais para construir a infra-estrutura e a base industrial pesada necessárias ao crescimento industrial do Brasil.

Dentre as empresas do setor produtivo, distinguem-se dois tipos: as indústrias de capital intensivo (infra-estrutura) e as indústrias de base, nas quais estão incluídas as siderúrgicas.

Até 1939, as empresas estrangeiras respondiam pela maior parte da produção de ferro e aço, mas, no início de 1940, o Estado resolveu transformar-se num grande produtor de aço a fim de reduzir a importação internacional e aumentar a produção nacional que era inexpressiva. Até então, a evolução lenta da siderurgia brasileira era explicada em função da economia nacional ser eminentemente agrária, o que não favorecia qualquer surto de investimento, uma vez que o país não necessitava de ferro e aço.

Apesar da produção estatal de aço ter tido início no final da década de 50, a partir do modelo econômico brasileiro de Substituição de Importações, o Brasil só conseguiu reduzir drasticamente a dependência do aço externo nos anos 70 e sobretudo nos anos 80.⁵⁶

⁵⁵ RODRIGUES, Paulo Henrique. A campanha "antiestatização" e o desempenho das principais empresas estatais (1965-85). **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 24(1):44-73, nov. 1989/jan. 1990, p.71.

⁵⁶ KASZNAR, Istvan Karoly. Estudo econômico-financeiro-administrativo do setor siderúrgico. In: **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro, FGV, n.47, set., 1989, p.1.

7.2. - A SIDERBRÁS e o controle das siderúrgicas estatais

O campo da Siderurgia foi consolidado através da criação da *holding* desse setor, a SIDERBRÁS - Siderúrgica Brasileira S.A.⁵⁷ Esta foi constituída como sociedade de economia mista vinculada ao Ministério da Indústria e do Comércio. A SIDERBRÁS tinha os seguintes objetivos⁵⁸:

“promover e gerir interesses da União em novos empreendimentos siderúrgicos e de atividades afins, ressalvados os casos de empreendimentos vinculados as empresas existentes;

programar as necessidades dos recursos financeiros da União para as suas subsidiárias e associadas;

promover, por intermédio de subsidiárias ou associadas, a execução de atividades relacionadas com a indústria siderúrgica no Brasil e no exterior.”

7.3. - História da privatização do setor siderúrgico

A CNPND selecionou inicialmente 3 (três) setores industriais, com presença estatal dominante, para serem privatizados; são eles: siderurgia, petroquímica e fertilizantes.⁵⁹

A privatização do setor siderúrgico teve início em outubro de 1991, no governo Collor, com a venda da Usiminas. De outubro de 1991 a setembro de 1992, o setor siderúrgico juntamente com o petroquímico foram os que tiveram o maior número de empresas privatizadas, totalizando 14 (quatorze).⁶⁰

No período entre setembro de 1992 e agosto de 1994, no governo Itamar Franco, foram privatizadas 11 (onze) empresas⁶¹, dentre elas indústrias siderúrgicas, completando-se assim, a

⁵⁷ Ver Lei nº5.919, *op. cit.*

⁵⁸ *Id. Ibid.*, Art.2º.

⁵⁹ SARAIVA, *op. cit.*, p.88 (4).

⁶⁰ IPEA/ENAP/IBAM., *op. cit.*, p.29.

⁶¹ *Id. Ibid.*, p.31.

privatização do setor. Foi nessa época, em 1992, que a **CSN** foi incluída no plano de privatização.⁶²

No Quadro IV, a seguir, estão relacionados a sede, o ano de criação e o ano de privatização das empresas estatais siderúrgicas no Brasil.

QUADRO IV - ANO DE CRIAÇÃO E DE PRIVATIZAÇÃO DA EMPRESAS SIDERÚRGICAS BRASILEIRAS⁶³

EMPRESAS SIDERÚRGICAS	SEDE	ANO CRIAÇÃO	ANO PRIVATIZAÇÃO
USIMINAS	MG	1956	1991
AÇOS FINOS PIRATINI ⁶⁴	RS	1961	1992
CST ⁶⁵	ES	1974	1992
ACESITA ⁶⁶	MG	1944	1992
CSN	RJ	1941	1993
COSIPA	SP	1953	1993
AÇOMINAS ⁶⁷	MG	1966	1993

7.4. - A privatização e o controle acionário das siderúrgicas

O setor siderúrgico compreende três subsetores: aços planos, aços não planos e aços especiais. Antes da privatização, o controle acionário das cinco empresas siderúrgicas integradas à coque (USIMINAS, COSIPA,CST, AÇOMINAS e **CSN**), ou seja, produtoras de aços planos, pertencia a SIDERBRÁS.

A participação privada⁶⁸ restringia-se ao setor de aços não planos e especiais, com exceção dos inoxidáveis que estavam a cargo exclusivo da Acesita, controlada pelo Banco do Brasil.⁶⁹

⁶² A privatização da **CSN** foi aprovada pelo PND em 11.06.92 e seu edital de venda foi publicado em 09.10.92, mas a venda só foi concretizada em 02/04/93.

⁶³ Elaborado a partir dos trabalhos de Wahrlich [WAHRLICH, Beatriz M. De Souza. Reflexões de ordem administrativa sobre as empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 12(3):23-46, jul./set., 1979, p.79 (4)] e Saravia [SARAVIA, *op. cit.*, p.88 (4)].

⁶⁴ Em 1995 é incorporada a Companhia Siderúrgica Riograndense, *holding* do grupo Gerdau.

⁶⁵ CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão.

⁶⁶ ACESITA - Aços Especiais Itabira.

⁶⁷ AÇOMINAS - Aços Minas Gerais S.A

⁶⁸ O oligopólio do segmento de aços não planos é formado pelos Grupos Gerdau, Villares e Eletrometal.

⁶⁹ SARAVIA, *op. cit.*, p.88 (4).

Após a privatização das estatais do segmento de aços planos, o comando único da SIDERBRÁS ficou distribuído entre instituições financeiras, fundos de previdência privada, empregados, grupos estrangeiros, grupos industriais, clientes e fornecedores.⁷⁰

A transferência de oligopólios para o setor privado, como foi o caso da produção de aços planos, não alterou o fato da não existência de competição. Ao contrário, todas as siderúrgicas brasileiras, tanto as do segmento de aços planos, ramo que foi privatizado, como de não planos, apresentam atualmente características de oligopólio privado.

7.5. - Produção do setor siderúrgico

O setor siderúrgico é o fornecedor de dinâmicas indústrias brasileiras como a automobilística, naval e de alimentos.

O nível de produção deste setor segue um ritmo cíclico intensivo, diretamente proporcional à fase do ciclo econômico em que se encontra (recessão, crescimento).⁷¹

A exportação é vista como uma opção contracíclica para amenizar o impacto da recessão interna. O cliente interno fica satisfeito com essa política de comercialização, mas o importador deixa de contar com uma fonte estável e regular de insumos.

Embora atualmente o aço venha sendo substituído em certas indústrias por outros produtos tais como o alumínio, o plástico, as ligas de carbono e os materiais cerâmicos, segundo Kasznar⁷² o consumo mundial do produto deverá retornar, a longo prazo, aos índices passados e no Brasil tende a continuar elevado e crescente. Apesar desta tendência mundial da substituição do aço por materiais mais nobres, o grande competidor é ainda o próprio aço, aquele mais sofisticado.

⁷⁰ *Id. Ibid.*, p.118 (4).

⁷¹ KASZNAR, *op. cit.*, p.8.

⁷² *Id. Ibid.*, p.5.

Antes da privatização, as siderúrgicas brasileiras eram internacionalmente competitivas. Porém, mesmo assim, apresentavam resultados financeiros negativos devido⁷³:

- ✓ a uma política tarifária irreal (preços domésticos às vezes abaixo do custo), pois o governo subsidiava indiretamente a indústria nacional;
- ✓ a obrigação das empresas adquirirem parte dos insumos e equipamentos no mercado interno;
- ✓ à baixa produtividade da mão-de-obra;
- ✓ à falta de investimentos no setor.

Após sua privatização, o setor siderúrgico registrou aumento de produtividade e produção após sua privatização e há previsão de acréscimo de investimentos para os próximos anos. Porém, o governo ainda não deu passos mais significativos no que diz respeito a uma política regulatória de competição, não apenas para lidar com os oligopólios privados que já existem, mas também para lidar com aqueles que podem vir a surgir em outros setores após a privatização.⁷⁴

⁷³ SARAIVA, *op. cit.*, p.101 (4).

⁷⁴ IPEA/ENAP/IBAM., *op. cit.*, p.44.

CAPÍTULO II - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÔMICOS E SOCIAIS INFLUENCIANDO A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Acontecimentos econômicos, políticos e sociais que ocorreram no País, de 1890 até os dias atuais, levaram ao surgimento e desenvolvimento da função específica de administração de recursos humanos nas organizações.

A história da administração de recursos humanos no Brasil foi dividida nas fases a seguir, tentando-se destacar em cada uma delas as mudanças que dizem respeito às relações entre o capital e o trabalho.⁷⁵ São elas:

1.1. - Fase pré-cartorial (1890-1930)

Durante o período entre 1890 e 1930, a economia brasileira era basicamente agrícola e apenas 20% da população habitava os centros urbanos, o que dificultava a organização do proletariado.

Mesmo assim este foi um período de efervescência trabalhista, em grande parte devido à presença de imigrantes europeus, particularmente dos italianos. Estes instalaram-se preferencialmente em São Paulo e no Sul do país, influenciando a organização sindical e as conquistas dos trabalhadores urbanos.

Neste período, surgiu um número significativo de jornais operários, circulando em São Paulo e no Rio de Janeiro, além de eclodir diversos movimentos grevistas. Ambos pressionavam para que os patrões e o Estado, que até então não intervinha nas questões trabalhistas, adotassem medidas de proteção ao trabalhador, mas estas só vieram a ser implantadas na década de 30.

⁷⁵Utilizado neste trabalho a classificação temporal de Aquino (AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. 1. ed., São Paulo, Atlas, 1980, p. 63).

A ausência de uma base industrial sólida no país e a pequena estrutura das organizações faziam com que não existisse um órgão formal de recursos humanos nas empresas, caracterizando a fase como pré-cartorial. Era realizada apenas a “contagem de cabeças” visando o pagamento mensal dos empregados.

1.2. - Fase cartorial, defensiva ou legal (1930-1950)

Neste período, inicia-se o desenvolvimento da sociedade industrial brasileira. Além das medidas de proteção social ao trabalhador, Getúlio Vargas, como presidente do país, interferiu no processo de organização das associações operárias. Criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio que teria entre seus objetivos cuidar dos problemas trabalhistas e o Departamento Nacional do Trabalho para promover melhorias nas condições de trabalho e cuidar da previdência social.

Os eventos mais importantes para os trabalhadores⁷⁶ ocorreram a partir da instalação do Estado Novo, quando Vargas, na Constituição de 1937, atrela os sindicatos ao Estado e proíbe as greves. Em 1940 é instituído o imposto sindical.

Em 1943 é criada a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que compreendeu, entre outras medidas: a instituição da carteira de trabalho; definição do horário de trabalho no comércio e na indústria; garantia do direito a férias remuneradas; instituição de comissões mistas de conciliação; estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria. A CLT passou a reger tanto as empresas privadas quanto públicas.

Dentre as diversas reformas administrativas federais que o governo Vargas realizou entre a década de 30 até meados da década de 40, destaca-se a criação do DASP⁷⁷ (Departamento Administrativo do Serviço Público) que teve entre seus principais objetivos sistematizar a administração de pessoal do governo federal.

⁷⁶ Toda a legislação trabalhista outorgada por Getúlio Vargas teve grande influência fascista, da Carta del Lavoro de Mussolini, principalmente no que diz respeito ao controle do movimento sindical.

⁷⁷ O DASP foi criado a partir do Decreto-lei Nº579 em 30/07/1938 [WAHRLICH, Beatriz M. de Sousa. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 8(2):27-75, abr./jun., 1974, p.29 (5)].

Em 1945, com o fim do Estado Novo, o movimento operário começou a ressurgir, mas mesmo com a Constituição de 1946 garantindo o direito de greve aos trabalhadores, os sindicatos continuavam atrelados ao Estado.

A partir de toda esta legislação trabalhista, desperta-se nas empresas a necessidade de se organizarem internamente, ocasionando o aparecimento dos primeiros órgãos de pessoal no Brasil. O enfoque jurídico ou legalista da administração de pessoal fez com que advogados ou contadores assumissem as chefias das seções de pessoal. Foi um período que caracterizou-se por uma administração burocrática-cartorial, que consistia na “*administração de papéis e não de pessoas*”⁷⁸.

O papel da área de pessoal consistia em: cuidar dos registros trabalhistas compulsórios por lei; da folha de pagamento manual; da formalização de admissões e demissões; da disciplina coercitiva; da representação pessoal junto aos órgãos públicos, inclusive na justiça trabalhista.

1.3. - Fase das relações industriais (1950-1964)

Os governos brasileiros da década de 50, principalmente o de Juscelino Kubitschek, buscaram acelerar a industrialização, utilizando mecanismos para atrair capital estrangeiro e estimular o investimento interno. Formou-se o parque industrial brasileiro, a partir da expansão dos setores siderúrgico, petrolífero, químico, farmacêutico e da implantação das indústrias automobilísticas, levando a suplantarem os setores tradicionais como o têxtil, gráfico e ferroviário.

Além de capital, as multinacionais transferiram também tecnologia, que provocou a elevação do nível de qualificação dos empregados, que por sua vez, levou a uma maior conscientização dos trabalhadores. As relações de trabalho tornaram-se mais complexas e tensas, principalmente devido à presença dos comunistas nos sindicatos oficiais que reivindicavam amplas reformas sociais, eclodindo em muitos momentos greves. As mudanças no perfil da classe operária (siderúrgicos e petroleiros, entre outros, tomam o lugar dos têxteis, ferroviários

⁷⁸AQUINO, *op. cit.* p.66.

e gráficos) transformam o tipo de reivindicações dos trabalhadores, que passam a lutar por melhorias salariais e nas condições de trabalho, ao invés da luta de classes.

Inspiradas na experiência americana, algumas empresas brasileiras, já com uma estrutura bem maior, adotam o modelo das relações industriais. Na maioria delas, esta mudança se limita apenas à nomenclatura, pois inexistiam profissionais qualificados para substituir os chefes de pessoal em suas novas funções.

Nesta fase, o órgão de relações industriais era responsável: pelos registros trabalhistas compulsórios por lei; pela folha de pagamento mecanizada; pela admissão à base de entrevistas e testes de conhecimento; pela formalização de demissões; pelo treinamento funcional; pelas relações com instituições de previdência e órgãos públicos diversos; pelos planos internos de benefícios.

1.4. - Fase da administração de recursos humanos (1964-1978)

A progressiva aceleração da politização da classe operária e rural na década de 60; a “insubordinação” dos marinheiros influenciados pelo movimento sindical, que lutavam para que sua associação fosse reconhecida; a reação dos latifundiários e classes empresariais que se organizam, e, sob a orientação da Igreja, temerosa com a ascensão do comunismo, realizam as “Marchas da Família com Deus pela Liberdade”; a queda do ritmo de crescimento econômico do país; a elevação dos níveis inflacionários; entre outros fatos contribuíram para a deposição do Presidente João Goulart em março de 1964.

A partir do golpe militar, o movimento sindical é novamente abafado, entrando num período de relativa inatividade. Em função disso, as empresas não tiveram dificuldades em negociar com os empregados. Houve poucos casos de greve, ocorrendo somente às de laboratório ou branca, que consistia nos empregados cruzarem os braços no local de trabalho.

Quanto à economia do País, apesar de ter havido de 1969 a 1973 um surto de crescimento econômico, o chamado período do milagre econômico, no final deste período, no governo Médici, há a crise do Petróleo e a conseqüente elevação da inflação.

Além da crise econômica, as empresas têm que lidar com a concorrência na área industrial que faz com que a mão-de-obra qualificada se torne escassa, dificultando o recrutamento de pessoal. Para fazer frente à competição no mercado, as empresas além de criarem estratégias para manter na organização os empregados qualificados (como por exemplo os benefícios), incrementam o investimento em treinamento.

É um período em que os órgãos de recursos humanos começam a implantar planos de cargos e salários, técnicas de DO e treinamento, manuais de normatização de pessoal, serviços médicos e de segurança, planos de benefícios. É a fase áurea do "comportamentalismo" como abordagem administrativa. O desenvolvimento da área de recursos humanos, contudo, restringe-se à capacitação instrumental.

1.5. - Fase da gestão estratégica (início em 1978)

O processo de abertura política é iniciado em 1978 no governo Geisel, que revoga a Legislação Supra-constitucional que foi o AI-5. O processo de abertura e democratização do país, juntamente com o apoio do sindicalismo estrangeiro nas atividades dos sindicatos brasileiros, estimulou as reivindicações dos trabalhadores por melhores salários e condições de trabalho. As relações entre empregador e empregado ficam mais tensas. Há greves freqüentes com violentas repressões e o movimento dos trabalhadores cria, em prol da unificação, a Central Única dos Trabalhadores - CUT, em 1983 e a Central Geral dos Trabalhadores - CGT, em 1986. Nessa fase, a área de recursos humanos começou a participar nas negociações trabalhistas.

Ao mesmo tempo da abertura política, ocorre no setor industrial a difusão de novas tecnologias, o avanço da informática e a automação da produção, o que leva as empresas a investirem ainda mais em treinamento.

Em contrapartida ao avanço político e tecnológico, na década de 80 ocorre a recessão econômica, há elevação do nível de desemprego e como consequência muitas empresas desativam algumas atividades de recursos humanos.

Em 1988, com a nova Constituição⁷⁹, os trabalhadores têm sua jornada de trabalho semanal limitada a 44 horas semanais, é ampliado o teto mínimo do valor das horas extras, é aumentado o período de licença-maternidade de 84 para 120 dias, entre outras conquistas sociais. Houve também conquistas dos servidores públicos, como a estabilidade, o direito à greve, a aposentadoria integral e outros.

O início da década de 90 é um período de otimismo no âmbito da política, com as eleições diretas para presidente. O Presidente Fernando Collor é eleito, mas durante seu governo ocorrem denúncias de corrupção e de tráfico de influência, ocasionando seu *impeachment*. No âmbito econômico, a crise iniciada nos anos 80, se estende pelos anos 90. Há elevação do número de falências e concordatas, caindo o nível de emprego e dos salários.

Atualmente vive-se um momento de grandes transformações político-econômico-sociais, tanto na esfera nacional como internacional. O mercado de trabalho brasileiro vem causando bastante preocupação devido ao aumento do desemprego, deterioração das condições de trabalho e do pessimismo em relação às perspectivas do País. Medeiros⁸⁰ explica que há motivos para todo esse pessimismo, uma vez que:

- ✓ dificilmente o Brasil retornará a curto prazo a um crescimento econômico sustentado;
- ✓ o crescimento da produção não conseguirá elevar o número de empregos suficiente para absorver os desempregados decorrentes das inovações tecnológicas, estando ainda as vagas restritas a uma mão-de-obra qualificada; e
- ✓ as políticas ativas de emprego, devido à crise financeira do Estado, estão cada vez mais prejudicadas. Hoje, ao contrário do que ocorria no passado, há uma tendência à redução do quadro de servidores públicos.

⁷⁹ BRASIL. Constituição: **República Federativa do Brasil (1988)**. *Op. cit.*, Art.7.

⁸⁰MEDEIROS, Carlos A. & SALM, Cláudio. O mercado de trabalho em debate. **Revista Novos Estudos**. Rio de Janeiro, CEBRAP, nº39, jul., 1994, p.50.

Além de um mercado recessivo, encontra-se o País num momento de mudanças nas relações trabalhistas. O ideário neoliberal surge paralelo ao acirramento da concorrência mundial e da revolução tecnológica, pregando a flexibilização do mercado de trabalho, com a livre negociação entre empregador e empregado. O desafio está em tentar conciliar a flexibilização e a modernização das relações de trabalho com os avanços trabalhistas até hoje alcançados. Apesar do aumento do nível médio de escolaridade dos empregados ter levado a uma maior organização de parte da classe trabalhadora, os altos índices de desemprego têm contribuído para diminuir o poder de negociação desta classe.

Os desafios de competitividade e eficiência decorrentes de uma sociedade moderna em constante mutação têm impulsionado as empresas brasileiras no sentido de redefinirem seus modelos de gestão administrativa até então adotados. Segundo Fischer,⁸¹ assim como o Brasil ainda apresenta um capitalismo dependente e associado, e conseqüentemente tem dificuldade de identificar e aproveitar rapidamente as oportunidades negociais, no mesmo ritmo, as empresas brasileiras, mesmo as de grande porte, estão sempre defasadas em relação aos modelos de gestão vigentes nos países desenvolvidos. Ela afirma, porém, que existe consenso no País, da necessidade de optar-se pela modernização tecnológica dos meios e dos processos produtivos, visando não perder os já diminutos espaços ocupados na rede internacional das relações de produção e dos empreendimentos negociais.

2 - EM BUSCA DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A área específica de recursos humanos surgiu a partir do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de recursos humanos. Esta área, como foi visto, sofreu e ainda sofre influência da industrialização, do desenvolvimento tecnológico, da organização sindical, do desenvolvimento da ciência, principalmente da Administração e das políticas públicas.

⁸¹FISCHER, Rosa Maria. A modernidade de gestão em tempos do cólera. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, 27(4):58-64, out./dez, 1992, p.60.

A principal contribuição da área de recursos humanos é tentar conciliar a questão tecnológica com as forças sociais de que dispõe a organização, já que nem sempre elas estão harmonizadas, equilibradas.

O grau de participação desta área varia de empresa para empresa. Segundo Gomes,

*“o dimensionamento, a amplitude de atuação e o posicionamento do órgão de recursos humanos na estrutura da empresa dependem de: a) grau de amadurecimento gerencial da organização; b) impacto que a qualidade de recursos humanos tem no produto da empresa; c) nível econômico, social e cultural da comunidade em que a organização funciona; d) dimensão da empresa; e) estágio de desenvolvimento do próprio órgão de recursos humanos.”*⁸²

Cada vez mais o órgão de recursos humanos vem assumindo características de área prestadora de serviços e de assessoria às gerências da organização através de programas, atividades e informações que lhe são solicitadas.⁸³

Para fazer frente às constantes mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, faz-se necessário um modelo alternativo de gestão de recursos humanos, com enfoque sistêmico e estratégico.

2.1. - Orientação sistêmica para a administração de recursos humanos

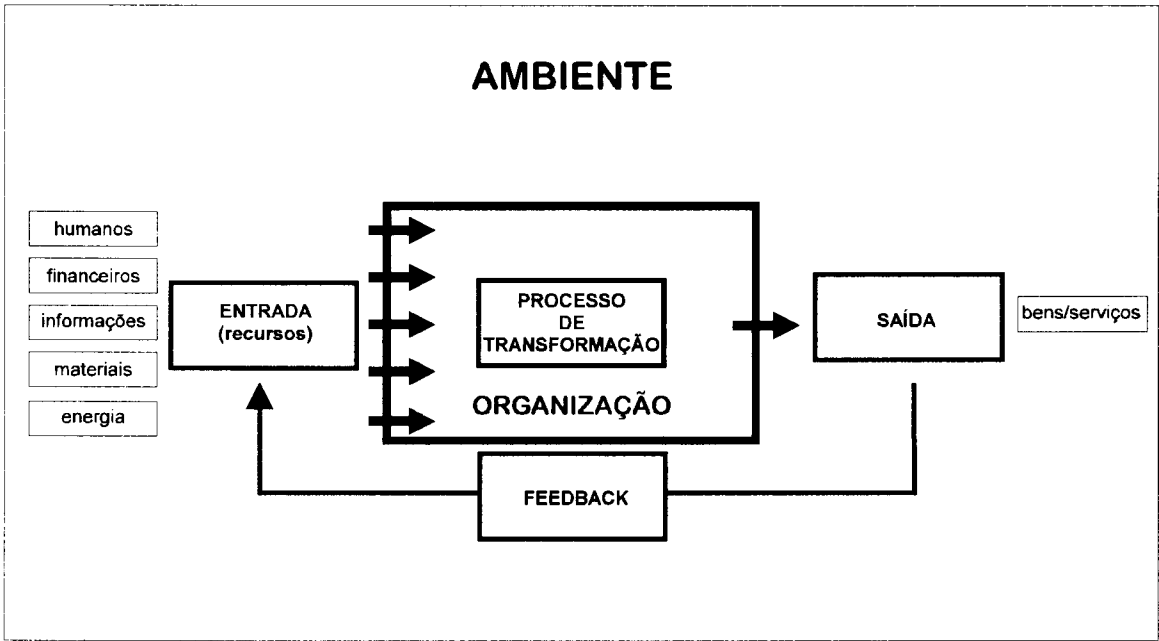
O enfoque sistêmico implica na noção de processo entrada-transformação-saída. Dentro da organização se dá através da captação de recursos tais como pessoas, matérias-primas e energia, provindos do meio, que são transformados e retornam ao meio sob várias formas.

⁸² GOMES, Jorge Fornari. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 18(4):25-35, out./dez., 1978. Citado em BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 1.ed., São Paulo: Atlas, 1980, p.23.

⁸³ LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1990, p.89.

Esse processo é viável se as saídas forem ao encontro das necessidades do meio, cujos valores sejam superiores aos custos de suas entradas, acrescidas dos processos de conversão (Figura I).

FIGURA I - A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO.



Ao contrário dos organismos físicos e biológicos que existem em estado de repouso, as organizações sociais só se manifestam no momento em que as pessoas ocupam suas funções. Essas organizações, como classe especial de sistemas abertos, têm propriedades que lhes são peculiares, mas também apresentam características em comum com todos os sistemas abertos. Segundo Katz & Kahn⁸⁴ as características comuns são as seguintes:

- ✓ importação de alguma forma de energia do ambiente externo (*input*/entrada). As entradas podem ser de produção (*inputs*), que correspondem aos materiais, energias, diretamente ligados ao trabalho, e as entradas de manutenção que contribuem para manter as pessoas no sistema e persuadi-las a executar suas atividades;
- ✓ transformação da energia importada em alguma forma de produto característico do sistema (*throughput*/processo de transformação);

⁸⁴KATZ, Daniel & KAHN, Robert L.. **Psicologia social das organizações**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1970, p.35.

- ✓ exportação desses produtos para o meio ambiente (*output/saída*);
- ✓ renovação da energia para o sistema (caráter cíclico);
- ✓ as organizações importam mais energia do meio do que gastam para armazená-la, evitando assim o processo entrópico (entropia negativa), que é a tendência natural das organizações de se moverem para a desorganização ou para a morte;
- ✓ importação de energia especial, informação, do meio (*feedback*). Permite ao sistema organizacional corrigir seus próprios defeitos de funcionamento ou atender às mudanças de ambiente, mantendo assim o seu estado firme ou homeostático;
- ✓ tentativa de preservar o caráter do sistema, através do crescimento e expansão, busca do estado firme através da homeostase dinâmica⁸⁵;
- ✓ deslocamento em direção à maior elaboração, especialização (diferenciação);
- ✓ vários caminhos podem levar ao mesmo estado final, mesmo com a origem em diferentes condições iniciais (equifinalidade);
- ✓ sendo um sistema aberto, a organização apresenta fronteiras, ou seja, barreiras entre o sistema e o ambiente.

A organização comporta-se como sistema aberto⁸⁶, quando é capaz de detectar se as suas saídas são adequadas às necessidades do meio, e quando tem a capacidade de mudar ou adaptar suas saídas. Uma organização pode também identificar necessidades potenciais do meio, antecipando-se a elas. Nos tempos de hoje, o comportamento pro-ativo pode determinar a sobrevivência da organização.

⁸⁵Homeostase dinâmica consiste na manutenção do equilíbrio organizacional através de constante intercâmbio de energia com o meio.

⁸⁶Este conceito foi introduzido primeiramente por Bertalanffy (BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 2.ed., Petrópolis, Vozes, 1975).

A organização possui um conjunto de microsistemas interdependentes (de produção, de recursos humanos, de comercialização, financeiro), ou seja, as mudanças ocorridas em um determinado subsistema podem afetar outros subsistemas. Cada um desses subsistemas é subdividido em outros sistemas menores, que também estão interrelacionados entre si.

O sistema de recursos humanos, mais do que qualquer outro subsistema, precisa estar bem integrado com todos os outros, já que o trabalho humano na organização é seu objeto de ação, além dele também interagir com o meio ambiente externo.

2.2. - Orientação estratégica para administração de recursos humanos

Na época industrial, caracterizada por uma economia baseada no setor secundário e em sociedades urbanas, o comportamento gerencial competitivo visava atingir as metas com desempenho eficiente a partir do seu recurso estratégico, o capital. Os recursos humanos eram vistos apenas como fator relacionado aos custos de produção.

Hoje, vive-se a era da informação, caracterizada por uma economia baseada no setor terciário, que exige, entre outras coisas, um comportamento gerencial empreendedor, voltado para a obtenção de resultados a tempo e com qualidade (eficácia, eficiência e efetividade). Aqui, os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento e a criatividade, recursos esses que residem nas pessoas. Assim, os empregados tendem a ser vistos como um ativo que se valoriza com o tempo, a partir dos investimentos em desenvolvimento. A busca da eficácia pelas empresas só é possível se a gestão estratégica estiver presente em todas as áreas, inclusive e principalmente no sistema de recursos humanos.

Segundo Motta, gestão estratégica é

“o processo contínuo e sistemático de direcionar a organização para atingir sua missão. Envolve uma atividade significativa não só de planejamento e controle de

*decisões para o alcance dos objetivos, mas, sobretudo, de coordenação das ações resultantes do processo de adaptar a organização ao seu ambiente... ”*⁸⁷

Já a gestão estratégica do sistema de recursos humanos implica em estabelecer um curso de ação que permita alcançar tanto os objetivos gerais da organização, como atender as necessidades dos recursos humanos. Para tanto também é necessária uma análise situacional do meio ambiente interno e externo, inclusive verificando se as estratégias desse sistema estão compatíveis com o planejamento estratégico da organização e ao mesmo tempo identificando as necessidades dos empregados.

A seguir, no Quadro V, apresenta-se a evolução do modelo de Gestão de Recursos Humanos: Administração de Pessoal, de Recursos Humanos e Estratégica de Recursos Humanos. A partir das características utilizadas, é possível identificar em que tipo de modelo a empresa se encontra. É importante observar que nem sempre a organização está inserida em um único modelo, ou seja, a empresa pode apresentar um modelo híbrido.

⁸⁷MOTTA, Paulo. Gestão e planejamento estratégico. **Cadernos de Disciplina**. Rio de Janeiro, FGV, 1996, p.1 (3).

QUADRO V - EVOLUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

VARIÁVEIS	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	homem econômico ou social (preocupação com a recompensa material ou posição hierárquica)	homem que busca desenvolver suas potencialidades	deseja assumir mais responsabilidades e auto-realizar (recurso estratégico da empresa)
Área de ação da função de RH	administração e controle de aspectos jurídico-administrativo legais	desenvolvimento da função gerencial como agente de recursos humanos; atividades da função de recursos humanos presta apoio aos gerentes	atividades orientadas para os objetivos estratégicos da empresa
Status (nível hierárquico da função de RH)	subordinada a uma gerência média	subordinada a um gerente de alto nível ou a um diretor	subordinada ao principal executivo ou faz parte do grupo dirigente
Políticas de RH	inexistem; geralmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global	implícitas, algumas vezes formalizadas	explícitas, relação com os objetivos estratégicos
Sistema de RH (funcionamento)	relacionados a exigências legais e ao pagamento de salários	baseado na utilização de várias técnicas de administração de recursos humanos	sofisticados, principalmente o sistema de informações da mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos
Poder decisório	executa decisões superiores	executa mas pode modificar o sistema próprio de trabalho	antecipa-se às necessidades da organização; participa na definição de objetivos, políticas.

FONTE: Retirado e parcialmente adaptado de GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, 35(4): 72-82, jul./ago. 1995, p.75.

3 - FUNÇÕES GERENCIAIS DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

O sistema de recursos humanos é o campo da administração que tem como escopo as funções gerenciais e os subsistemas operativos, de forma a atingir os objetivos de todos aqueles envolvidos com a organização, nomeadamente empregados, acionistas, empresários, clientes, fornecedores, comunidade.

Esses objetivos devem ser atingidos com eficiência, eficácia e efetividade⁸⁸, para que a empresa sobreviva e continue a satisfazer os interesses de todos.

As funções gerenciais de recursos humanos englobam:⁸⁹ **o planejamento; a organização; a direção; e o controle.**

Lucena define o planejamento de recursos humanos como

*“ o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças. ”*⁹⁰

Assim, o planejamento possibilita que a organização se posicione com antecipação de modo a enfrentar um ambiente em constante transformação. Nem sempre as mudanças são desejadas, mas são necessárias e exigidas pelo ambiente externo, de modo a obrigar as organizações a serem flexíveis com as demandas de transformação. Ser flexível implica num ajuste constante de suas políticas, normas e procedimentos às novas abordagens do mercado.

É importante que ocorra a integração entre o planejamento estratégico da empresa e o planejamento de recursos humanos.

⁸⁸ Entende-se eficiência como “a capacidade de produção da entidade, que procura garantir uma produtividade constante de bens e serviços com o uso o mais racional possível de um conjunto de insumos necessários a essa produção.” Entende-se eficácia como “o grau em que as metas de uma organização, por um dado período de tempo, foram efetivamente atingidas.” E finalmente entende-se por efetividade como “o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.” (IPEA/ENAP/IBAM. Contrato de Gestão. In: **Subsídios para a reforma do Estado**. Rio de Janeiro, 1994, p.10).

⁸⁹ FLIPPO, Edwin B.. **Princípios de administração de pessoal**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1970, p.24. (1)

⁹⁰ LUCENA, *op. cit.*, p.84.

Um caminho para que haja a integração, segundo Lucena, é

*“ dimensionar a quantidade e a qualidade dos recursos humanos exigidos, como e quando isto pode ser conseguido, a fim de que os profissionais que, no futuro, substituirão aqueles que hoje definem os destinos da empresa apresentem a competência e o desempenho necessários, para assegurar sua continuidade com sucesso. ”*⁹¹

4 - AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A partir da identificação das necessidades organizacionais, define-se no planejamento de recursos humanos, as políticas que vão viabilizar as ações deste subsistema.

As políticas de recursos humanos são, segundo Aquino,

*"orientações globais de longo prazo, brotadas da realidade, da cultura, dos valores e da base institucional da empresa. "*⁹²

Ele apresenta as seguintes vantagens para a adoção de políticas recursos humanos:

- ✓ constituem fonte segura de orientação, principalmente nas empresas descentralizadas;
- ✓ reforçam o princípio de descentralização e de delegação de competência e funcionam como guia para decisões, sendo um dos meios de controle de operações a distância;
- ✓ contribuem para o estabelecimento na empresa do hábito de trabalhar com estimativas e prognósticos;
- ✓ produz uniformidade de esforços e reduz a subjetividade;

⁹¹ LUCENA, *op. cit.*, p.87.

⁹² AQUINO, *op. cit.*, p.117.

- ✓ proporciona à área de recursos humanos tratamento integrado e sistêmico em suas operações.

4.1. - Responsabilidade pela elaboração das políticas de recursos humanos

Quando a formulação das políticas de recursos humanos é definida pela alta administração, prestigia-se os níveis hierárquicos superiores em detrimento dos inferiores, formando uma estrutura piramidal, levando ao mesmo tempo à centralização e ao aparecimento de uma cultura organizacional autoritária.

Apesar de ser comum que a direção seja assessorada por outros segmentos da empresa na elaboração das diretrizes, a consolidação de uma maior participação de todos no processo requer mudança de valores e do modelo de gestão de recursos humanos adotado pela organização.

A democratização no estabelecimento das políticas, segundo Walker⁹³ implica em vantagens tais como obrigar os gerentes a rever e a ajustar seus próprios objetivos e recursos, em face de seus planos de ação. A participação do sindicato por sua vez é fundamental, já que os acordos específicos com a mão-de-obra devem ser formulados e julgados à luz dos objetivos e das políticas estabelecidas.

4.2. - As políticas de recursos humanos e poder dentro da organização

O objeto permanente do subsistema de recursos humanos é o conflito nas relações sociais de produção. As políticas de recursos humanos, segundo Melo,⁹⁴ são utilizadas como processos de mediação desenvolvidos no interior das organizações, que permitem ocultar as contradições entre os interesses do sistema capitalista e dos trabalhadores, evitando que explodam em conflitos abertos, o que não é de interesse da empresa.

⁹³Citado em LOBOS, Júlio A. Administração de recursos humanos. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1979, p.85.

⁹⁴MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Política de pessoal e gestão das incertezas nas relações de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, USP. 19(4):54-59, out./dez, 1984, p.55.

Segundo Pagès,⁹⁵ é através de regras, de dispositivos, de técnicas, das políticas, que o poder se exerce na organização; é a forma que o poder se enraíza na prática cotidiana da organização. A resistência operária e as lutas de classe, conforme explica Montmollin⁹⁶, ajudam a modificar as práticas patronais em relação à organização do trabalho. Melo⁹⁷ reforça esta posição ao afirmar que as mutações das políticas são muito mais decorrentes dos níveis de certeza-incerteza nas relações de força do que por evolução através de um processo sofisticado de aprimoramento.

É a metodologia utilizada na formulação das políticas de recursos humanos que determinará a adequação ou não do documento e a participação dos empregados. É o momento de conciliar tanto os objetivos organizacionais como os interesses da mão-de-obra.

4.3. - Metodologia da formulação de políticas de recursos humanos

Pode-se resumir em três, os procedimentos utilizados na elaboração das políticas de recursos humanos: formulação; implantação; e avaliação.⁹⁸

A formulação das diretrizes de recursos humanos deve ser fundamentada numa profunda análise e reflexão sobre a conjuntura interna e externa à empresa, a fim de se estimar acontecimentos futuros.

A preparação do projeto de elaboração das diretrizes, segundo Aquino⁹⁹, engloba três passos:

- ✓ realização, por um comitê, de um seminário de conscientização que objetiva ter como resultado prático: a criação de uma filosofia de recursos humanos para toda a empresa, e a identificação de fatores internos e externos que possam influenciar na elaboração de diretrizes e formulação das mesmas;

⁹⁵PAGÈS, Max *et alli*. 3.ed. **O poder das organizações**. São Paulo, Atlas, 1987, p.98.

⁹⁶ Citado por *Id. Ibid.*, p.57 (MONTMOLLIN, M. de. Taylorisme en anti-taylorisme. **Revue Sociologie du Travail**. Paris, oct./dec., 1974.).

⁹⁷PAGÈS, *op. cit.*, p.58.

⁹⁸ AQUINO, *op. cit.*, p.122.

⁹⁹*Id. Ibid.*, p.121.

- ✓ o passo seguinte é a elaboração de um quadro de resultados em que são alinhadas as expectativas da empresa em relação aos resultados das diretrizes;
- ✓ o terceiro e último passo é a preparação de um manual das diretrizes de recursos humanos para que seja distribuído por toda a empresa.

Chiavenato¹⁰⁰ relaciona algumas variáveis que podem influenciar as políticas de recursos humanos. São elas: antecedentes históricos da organização; atitudes da alta direção; tamanho da organização; localização geográfica da empresa; relações com sindicatos; políticas e restrições governamentais.

Flippo¹⁰¹ afirma que o administrador deve assegurar algumas características às diretrizes, tais como flexibilidade, estabilidade, consistência, clareza de definição e facilidade de compreensão e aplicação global, que vão propiciar a sua adequação à realidade organizacional.

Após a implantação das diretrizes, são feitas avaliações constantes do quadro e do manual de resultados até que as diretrizes estejam adequadas à realidade, a partir da qual são gradativamente incorporadas à cultura da empresa. Mesmo depois de aplicadas, deve haver uma revisão contínua das políticas de recursos humanos, adequando-as às transformações da realidade.

A integração das políticas é de responsabilidade da área de recursos humanos. Segundo Melo,¹⁰² ela pode ser realizada pela manipulação afetiva e/ou ideológica, pela submissão imposta ou consentida (que pode ser a reprodução da dominação da sociedade e da cultura) e pelo contrato entre as partes, através da negociação. Esta última seria a forma mais democrática de integração das políticas.

Muitas políticas são informais ou enunciadas oralmente. As políticas que são emitidas apenas oralmente podem trazer alguns inconvenientes, como a incompreensão, a má interpretação,

¹⁰⁰CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 1.ed., v.1, São Paulo, Atlas, 1989, p.183. (3)

¹⁰¹FLIPPO, *op. cit.*, p.68 (2).

¹⁰²MELO, *op. cit.*, p.57.

constantes modificações, falta de uniformidade na interpretação por diferentes usuários e o esquecimento. As políticas escritas, apesar de exigirem mais tempo para seu preparo e emissão, têm a vantagem da permanência e da facilidade de transmissão.

5 - SUBSISTEMAS OPERATIVOS DE RECURSOS HUMANOS

O sistema de recursos humanos é formado por um conjunto de subsistemas operativos que possibilita viabilizar o planejamento de recursos humanos da empresa. Segundo Gil,¹⁰³ a denominação dada aos subsistemas é arbitrária e as suas fronteiras apresentam alguma permeabilidade, pois uma determinada atividade pode integrar mais de um sistema. O Quadro VI¹⁰⁴ a seguir, apresenta a classificação realizada por alguns estudiosos brasileiros para designar os subsistemas da área de recursos humanos.

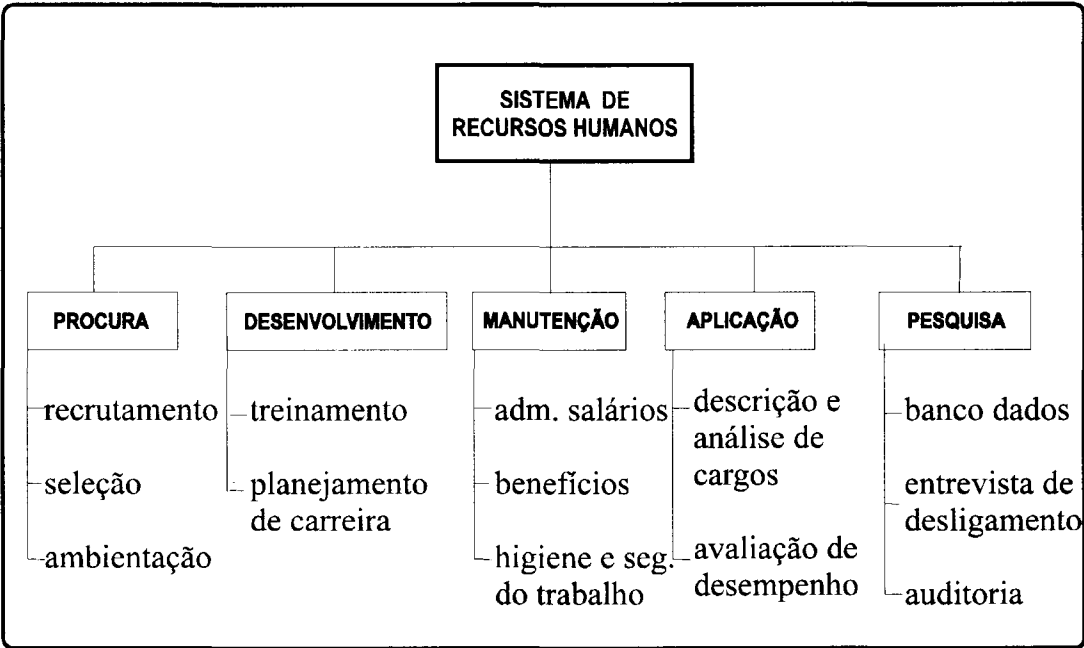
QUADRO VI - SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

AQUINO	CHIAVENATO	FLIPPO	LOBOS	TOLEDO
Procura	Suprimento	Procura	-----	Atração
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Correção	Desenvolvimento
Manutenção	Manutenção	Manutenção	Planejamento	Manutenção
Utilização	Aplicação	Interação	Execução	Motivação
Pesquisa	Controle	Remuneração	Controle	Treinamento

Qualquer esquema adotado permite a organização das diversas atividades englobadas pelo sistema de recursos humanos. Adota-se neste trabalho (Figura II) uma classificação que é resultado da combinação dos esquemas de Aquino e de Chiavenato.

¹⁰³GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1994, p.18.
¹⁰⁴Quadro elaborado a partir dos trabalhos de AQUINO, *op. cit.*; CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 2.ed., São Paulo, Atlas, 1985 (5); FLIPPO, *op. cit.* (1); LOBOS, *op. cit.*; TOLEDO, Flávio. **Recursos humanos, crise e mudança**. São Paulo, Atlas, 1986 (3).

FIGURA II - OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS E SUAS ATIVIDADES CORRESPONDENTES



Nem todos os subsistemas são encontrados no sistema de recursos humanos das empresas. Para Souza,

*“o tamanho, a área de atuação e o estágio de desenvolvimento da organização, entre outros fatores, determinam a existência e o grau de sofisticação dessas funções”.*¹⁰⁵

De acordo com Chiavenato,¹⁰⁶ algumas empresas ou executivos da área de recursos humanos privilegiam alguns subsistemas em detrimento de outros.

Nos momentos de mudanças constantes, a capacidade técnica do gerente de recursos humanos de aplicar atividades de subsistemas, segundo Toledo,¹⁰⁷ deixa de ser a necessidade mais importante e, em seu lugar, é requerido do profissional mais sensibilidade situacional e habilidade política.

¹⁰⁵ SOUZA, Carlos César das Silva. Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 13(3):69-83, jul./set., 1979, p. 79.
¹⁰⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 1.ed., São Paulo, Atlas, v.1, 1979. (1)
¹⁰⁷ TOLEDO, *op. cit.*, p.39 (3).

5.1. - Subsistema procura

Chamaremos, no decorrer deste trabalho de procura, o subsistema responsável por alocar os recursos humanos necessários à organização. É basicamente um subsistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de trabalho oportunidades de emprego, visando atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para preencher os cargos vagos.

O **recrutamento**, a **seleção** e a **ambientação** são atividades complementares que fazem parte deste subsistema.

5.1.1. - Recrutamento

A função do recrutamento é suprir a seleção de candidatos. O recrutamento pode ser realizado para substituição de um empregado ou para aumento do quadro de pessoal. Ele pode ser dividido nas seguintes fases:

a) requisição do empregado

Consiste na comunicação pela chefia ao órgão de recursos humanos sobre a necessidade de contratar pessoal. As requisições de pessoal devem ser analisadas em termos de qualidade e quantidade de pessoal.

É através do planejamento estratégico que se define a qualidade e a quantidade de recursos humanos necessários à organização. A qualidade se dá a partir do resultado da descrição e da especificação do cargo. Enquanto que a determinação da quantidade de pessoal, necessária à realização do trabalho, se dá a partir da análise do contingente de mão-de-obra ou da carga de trabalho e levando em consideração variáveis como *turnover*, *absenteísmo*.

b) localização e utilização das fontes de recrutamento

As fontes de recrutamento podem ser internas ou externas, representando os alvos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento. Os candidatos podem estar desempregados ou empregados, procurando emprego ou não, empregados na própria empresa ou em outra.

O recrutamento interno é aquele realizado dentro da própria empresa utilizando seus próprios empregados. O remanejamento dos empregados pode ser por promoção (movimentação vertical) ou transferência (movimentação horizontal), ou transferência com promoção (movimentação diagonal). De preferência o recrutamento deve recair em fontes internas por ser um fator altamente estimulador.

Esgotada a possibilidade de recrutamento interno, pela ausência de empregados capacitados ou disponíveis, recorre-se às fontes externas tais como entidades de classe, colégios, universidades, concorrentes, associações, jornais, rádios, anúncios na porta das empresas, agências de emprego, indicações de terceiros ou mesmo de empregados e outros.

No caso das empresas estatais, o recrutamento interno não é possível devido à obrigatoriedade de concurso público, ou seja, os funcionários públicos concorrem às vagas com todos os outros candidatos nas mesmas condições.¹⁰⁸

c) recepção dos candidatos

Na recepção dos candidatos é realizada uma triagem, baseada na análise das informações até então obtidas (*curriculum vitae*, documentos) e encaminha-se ao processo seletivo aqueles que preenchem os pré-requisitos estabelecidos.

¹⁰⁸Fica proibida a ascensão interna no serviço público, a partir da obrigatoriedade de concurso público para todos a partir da Constituição de 1988 (Constituição: **República Federativa do Brasil (1988)**. *Op. cit.*..

5.1.2. - Seleção

Enquanto o recrutamento é uma atividade convidativa, a seleção é obstativa. É um processo de pesquisa mais profundo do que o recrutamento. É escolher, dentre os aprovados no recrutamento, os melhores candidatos, os mais adequados às funções do cargo, à chefia, às condições de trabalho, à organização, visando o melhor desempenho.

Do ponto de vista de seu processamento, a seleção é a comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo e as características dos candidatos. A primeira é fornecida pela análise e descrição de cargos e a segunda pela aplicação de técnicas de seleção. Os dados de análise e descrição de cargos são transformados em uma ficha psicográfica, que ajudará na escolha das técnicas de seleção. Na ficha devem estar definidas as características necessárias ao candidato para o preenchimento do cargo.

As principais técnicas de seleção são:

a) entrevista de seleção

É uma técnica amplamente usada, que mais influencia a decisão final do aproveitamento ou não do candidato.

b) prova de conhecimento

É uma técnica que avalia os conhecimentos e as habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício.

c) teste psicométrico

É a técnica que avalia qualitativamente a aptidão¹⁰⁹ do indivíduo sob condições padronizadas, com o intuito de prever seu comportamento. Esta análise baseia-se nas diferenças individuais.

d) teste de personalidade

É uma técnica que visa analisar os traços gerais e/ou específicos da personalidade.

e) técnica de simulação

É uma técnica que investiga o trabalho em grupo e a ação do indivíduo.

Caso o candidato tenha um bom desempenho nos testes, ele é encaminhado juntamente com seu dossiê à chefia requisitante, que realiza o exame final com o auxílio de uma entrevista final. Uma vez aprovado, o candidato retorna ao setor de seleção para receber a relação dos documentos necessários à sua contratação. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos deve ser sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

5.1.3. - Ambientação

O programa de ambientação ou integração dos novos empregados tem o objetivo de prestar informações aos recém-admitidos para dar-lhes o mínimo de orientação e segurança e integrá-los na sua função. É realizado no centro de treinamento, junto a um profissional do órgão de recursos humanos, a fim de dar-lhes uma visão global da empresa, dos seus direitos e deveres; e na unidade em que irão trabalhar, junto à chefia imediata, a fim de informar-lhes sobre o trabalho que irão realizar.

¹⁰⁹Entende-se por aptidão “a potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento.” [CHIAVENATO, *op. cit.*, p.118. (2)].

Resumindo, é um processo de socialização organizacional que envolve o aprendizado do novo empregado, do sistema de valores, das normas e dos padrões de comportamento requeridos na organização, visando facilitar sua adaptação ao ambiente.

5.2. - Subsistema desenvolvimento

O subsistema desenvolvimento visa combater a obsolescência do trabalhador, melhorar seu desempenho e estimular o desejo de assumir maiores responsabilidades. Ao mesmo tempo que oferece a oportunidade ao empregado de realização pessoal e profissional, possibilita à empresa ter uma mão-de-obra mais saudável e produtiva. Isto é possível a partir das atividades de **treinamento** e de **planejamento de carreira**.

5.2.1. - Treinamento

Num mundo em constante mudança, a capacitação profissional torna-se um instrumento fundamental para tornar as empresas mais competitivas. Há uma ampla variedade de meios disponíveis que as organizações podem lançar mão no sentido de desenvolver os empregados. O treinamento é uma dessas atividades pela qual a empresa oferece condições para que o empregado se sinta estimulado a crescer constantemente. É um processo educacional que pode envolver transmissão de informação, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos, visando prepará-lo para atender às necessidades da organização e atualizá-lo às constantes mudanças ambientais.

O treinamento deve ser visto como uma preocupação com o desenvolvimento de toda a potencialidade do empregado e não apenas com a qualificação para as tarefas específicas do cargo. Há, inclusive, uma tendência em substituir a estrutura formal das tarefas, como referência básica no treinamento, pela missão do empregado na empresa. Isto se deve ao fato de que as tarefas não são mais estáveis. Daí o alastramento cada vez maior do “treinamento *on the job*”.

Ao planejar uma política de treinamento deve haver uma atenção especial às condições de trabalho do empregado, de modo a verificar se é possível aplicar os conhecimentos adquiridos a fim de evitar a frustração do empregado e o desperdício dos recursos investidos.

O treinamento é um processo que envolve 04 (quatro) etapas básicas: levantamento de necessidades, elaboração do programa de treinamento, implementação do programa e avaliação dos resultados.

A seguir, estão classificadas as principais técnicas de treinamento conforme as orientações metodológicas:¹¹⁰

- ✓ método prático com o rodízio, estágio/*trainee*;
- ✓ método conceitual com as técnicas da explanação oral, debate, estudo dirigido, instrução programada, painel, seminário;
- ✓ método simulação com as dramatizações, *role-playing*, jogos e exercícios diversos, estudos de caso;
- ✓ método comportamental com as técnicas de aconselhamento pessoal, psicodrama, dinâmica de grupo.

A escolha da(s) técnica(s) a ser(em) utilizada(s) dependerá de alguns critérios. São eles: objetivo da instrução, população a ser atendida, objetivos da empresa, disposição de tempo, de recursos humanos, materiais e financeiros.¹¹¹

5.2.2. - Planejamento de carreira

É a atividade responsável pela ascensão do empregado (vertical, horizontal ou diagonal) em sua vida profissional. É um instrumento que fornece ao empregado perspectiva de crescimento

¹¹⁰BOOG, Gustavo G. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**, ABTD. São Paulo, Makron Bodes, 1994, p.213.

¹¹¹BOOG, *op. cit.*, p.232.

dentro da empresa. A escolaridade e o tempo de serviço/experiência são vetores de aceleração no processo de promoção, mas o fator considerado principal para as organizações empresariais é o desempenho. Segundo Aquino,

*“... é por seu intermédio que a empresa obtém dos empregados os resultados desejados, alcança seus objetivos e a mão-de-obra torna-se economicamente viável.”*¹¹²

Já no serviço público brasileiro, a antigüidade ainda é o fator mais importante na promoção do funcionário.

a) carreira em Y

Segundo Resende¹¹³, o impacto do desenvolvimento tecnológico nas organizações e das reestruturações organizacionais, as quais indicam a nítida tendência à redução de níveis hierárquicos e surgimento de mais funções de *staff*, levou ao advento da carreira em Y.

A carreira em Y consiste em contemplar com mesmo peso e *status* tanto as funções gerenciais quanto as técnicas, implicando em atribuir-lhes salários e benefícios não discrepantes. Evita-se desta forma que bons técnicos, buscando melhorias salariais, reivindicuem postos gerenciais, podendo trazer perdas tanto para a área administrativa quanto técnica.

5.3. - Subsistema manutenção

É o subsistema que visa manter na empresa os empregados mais hábeis e dispostos a atingir os objetivos organizacionais. Este subsistema ganha importância quando há deficiência de mão-de-obra qualificada, que pode ocorrer mesmo existindo uma grande quantidade de recursos humanos disponível no mercado.

¹¹² AQUINO, *op.cit.*, p.183.

¹¹³ RESENDE, Ênio J.. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos**. São Paulo, Summus, 1986, p.81 (2).

Uma vez que a empresa necessita de um número ótimo de empregados que atendam suas necessidades, esse subsistema visa manter ou melhorar as condições de trabalho favoráveis aos empregados, deixando-os satisfeitos e interessados no trabalho.

Além das atividades de outros subsistemas de recursos humanos auxiliarem na fixação dos empregados, a empresa desenvolve, especialmente com este objetivo, as seguintes atividades: **administração de salários, benefícios, e higiene e segurança do trabalho.**

5.3.1. - Administração de salários

O subsistema manutenção tem no salário um dos pontos de apoio para sua efetivação. Segundo Lobos¹¹⁴ a implantação de determinado método ou prática salarial é um problema técnico, mas a sua escolha é uma difícil questão política relacionada às crenças dos executivos, nem sempre baseadas em fatos empíricos, a respeito das motivações e expectativas das pessoas que trabalham.

Essa atividade irá influenciar o subsistema procura, uma vez que atrair elementos capacitados no mercado de trabalho dependerá do grau de competitividade dos salários pagos entre as empresas. Para torná-los mais competitivos, a empresa precisa usar como ponto de referência os níveis salariais das empresas concorrentes localizadas na mesma área geográfica. Inclusive, geralmente é preciso remunerar os mais qualificados um pouco acima da média do mercado.

Outros subsídios importantes para fornecer a política salarial adequada são: a elasticidade da oferta de mão-de-obra, a taxa de rotatividade de pessoal, as exigências sindicais, as perspectivas de lucro, o prestígio institucional.

¹¹⁴LOBOS, *op. cit.*, p.318.

Manter o pessoal trabalhando em condições produtivas depende do conceito de equidade e inequidade. Estes são sentimentos subjetivos que definem a maneira pela qual os participantes interpretam a maneira pela qual são tratados pela organização. Na situação de equidade, a pessoa experimenta um sentimento de satisfação, na de inequidade ocorre o contrário, o empregado tem um sentimento de insatisfação, de frustração. O sentimento do empregado vai depender do equilíbrio existente entre a contribuição produtiva do empregado e seu salário e também da relação do que é pago ao empregado e os outros membros da organização à qual ele se compara.

A administração de salários visa implantar e/ou manter as estruturas salariais capazes de alcançar um equilíbrio ou consistência interior (através da avaliação e classificação de cargos) simultaneamente com um equilíbrio ou consistência exterior (pesquisa salarial em empresas que representem o mercado de salários) e conjugá-los através de uma política salarial. As decisões tomadas a respeito da remuneração do seu pessoal devem ser baseadas nesta política salarial.

Visando atingir os objetivos organizacionais, estão sendo utilizadas estratégias de flexibilização salarial. A participação nos lucros é uma estratégia em que a remuneração varia, conforme os resultados financeiros da empresa. As organizações tendem, também, a considerar o desempenho do empregado e sua contribuição nos resultados da empresa.

5.3.2. - Benefícios

Os benefícios são meios que a organização utiliza para satisfazer as necessidades do trabalhador, de modo a mantê-los satisfeitos e produtivos. Enquanto o salário é uma remuneração direta, os benefícios são uma remuneração indireta. Deveria ser uma forma de suplementar a renda do trabalhador, mas como os salários são em sua maioria baixos, eles se tornam uma forma de complementar o salário.

Os benefícios sociais são, segundo Chiavenato,

*"...aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações."*¹¹⁵

Os benefícios quanto à sua exigência podem ser legais ou espontâneos; quanto à sua natureza podem ser monetários ou não monetários; quanto aos seus objetivos podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos. Podem ser parcialmente ou totalmente custeados pela empresa, ou pagos integralmente pelos empregados.

Os benefícios podem envolver aspectos econômicos (pensões públicas, pensões privadas, seguro de vida, clínicas médicas, seguro de saúde e contra acidentes, cooperativa de crédito e associações de poupança e empréstimos), recreativos (promoção de esportes, acontecimentos sociais) e facilitadores (restaurantes, transportes, habitação, descontos em compras, serviços médicos, consultoria legal e financeira, benefícios educacionais).

5.3.3. - Higiene e segurança do trabalho

Higiene e segurança do trabalho são duas atividades intimamente relacionadas, que tentam minimizar as condições de insalubridade e de periculosidade do ambiente de trabalho visando garantir condições de saúde físicas e psicológicas ao empregado.

A higiene do trabalho focaliza tanto as pessoas quanto as condições ambientais de trabalho. A segurança do trabalho, por sua vez, focaliza a prevenção de acidentes, de roubos e de incêndios.

¹¹⁵CHIAVENATO, *op. cit.*, p.249. (5)

A prevenção de acidentes consiste em dar ao trabalhador a proteção contra os riscos que ocorrem na execução do trabalho, através da identificação das causas dos acidentes e do trabalho de prevenção necessários para que eles não tornem a se repetir. As causas dos acidentes podem ser por erro humano ou por falha técnica. As formas de evitar os acidentes provocados pelo trabalhador são através de uma seleção bem feita, do treinamento e de exame médico periódico.

Na prevenção de acidentes, o órgão de recursos humanos é complementado pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA. Além da constituição das CIPAs, as empresas públicas e privadas são obrigadas pela legislação¹¹⁶ a manter serviços especializados em segurança e higiene do trabalho.

No caso de um dano físico ao empregado, além dos custos impostos pelas leis de indenização, pode ocorrer também danos às máquinas, equipamentos e no nível de desempenho do empregado acidentado e de seus colegas de trabalho.

A prevenção de roubos na empresa inclui esquemas de vigilância e de controles internos. Este é um serviço que é comum ser terceirizado pela empresa.

5.4. - Subsistema aplicação

É um subsistema de recursos humanos que se preocupa em utilizar de maneira racional, por meio das chefias, o potencial de mão-de-obra disponível. O processo de aplicação dos recursos humanos às tarefas organizacionais é bastante contingencial, varia de organização para organização conforme o ambiente, as tarefas, a tecnologia, os recursos humanos específicos, o estilo de administração, os objetivos, o clima organizacional. O estilo de liderança é o instrumento básico utilizado pelas chefias para extrair o máximo de potencialidade dos empregados.

¹¹⁶ A partir do art. 164, seção II, do Capítulo V da CLT, alterado pelo Decreto-lei n. 229, de 26/02/1967 [TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7.ed., São Paulo, Atlas, 1989, p.158 (1)].

A fim de que ocorra um significativo envolvimento do empregado com os objetivos organizacionais e uma melhoria nas relações superior-subordinado, Huse & Kay¹¹⁷ afirmam que é preciso que o empregado conheça o que a empresa espera dele, tenha *feedback* a respeito do seu desempenho no trabalho e finalmente receba assistência necessária da chefia.

As atividades que compõem este subsistema são a **descrição e análise de cargos** e a **avaliação de desempenho**.

5.4.1. - Descrição e análise de cargos

Os recursos humanos necessários à organização (quantidade e qualidade) são estabelecidos em face da divisão do trabalho e da especialização funcional, através de um esquema de descrição e análise de cargos.

a) descrição de cargos

Segundo Chiavenato,¹¹⁸ descrição de cargos é o processo que consiste em determinar os elementos ou fatos que compõem a natureza de um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. Os elementos são os seguintes: atribuições ou tarefas do cargo, métodos empregados para sua execução, deveres, responsabilidades e objetivos do cargo. O cargo ocupa uma posição hierárquica dentro da organização total, geralmente definida no organograma.

b) análise de cargos

A análise ou especificação de cargo, segundo Chiavenato,¹¹⁹ é o processo de obter, analisar e registrar informações relacionadas na descrição. Enquanto a descrição se preocupa com os aspectos intrínsecos do cargo, ou seja, com o conteúdo (o que fazer, como fazer e por que fazer), a análise pretende estudar e determinar os aspectos extrínsecos ao cargo, ou seja, os

¹¹⁷HUSE & KAY, E.. "Improving employee proctivity through work planning" In BLOOD, J. (organizador), *The personnal job in changing world*. New York: American Manegement Association, 1964, p.3-01-302. Retirado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 1.ed., v.3, São Paulo, Atlas, 1989, p.41. (4)

¹¹⁸ CHIAVENATO, *op. cit.*, p.238. (5)

¹¹⁹ *Id. Ibid.*, p.241 (5).

requisitos qualitativos (mentais e físicos) do ocupante, as responsabilidades envolvidas e as condições ambientais necessárias ao desempenho adequado.

Os aspectos extrínsecos estão divididos em vários fatores específicos denominados de especificações. Esses fatores servem como ponto de referência para se poder analisar uma grande quantidade de cargos de maneira objetiva. A observação direta, o questionário, a entrevista direta ou a junção destes métodos são amplamente utilizados na descrição e análise de cargos.¹²⁰

Quase todas as atividades de recursos humanos baseiam-se em informações proporcionadas pela análise de cargos.

5.4.2. - Avaliação de desempenho

Consiste num meio para se obter informações sobre o desempenho do indivíduo no exercício do cargo, durante certo período de tempo, a fim de verificar se a conduta do trabalhador está correspondendo às expectativas que a empresa tem em relação a ele. Esses dados são registrados, processados e canalizados para a tomada de decisões e providências que visem melhorar e incrementar o desempenho humano dentro das organizações.

A avaliação de desempenho não deve ficar restrita apenas à promoção, mas sim estar inserida num programa de desenvolvimento de recursos humanos. Deve haver uma preocupação em considerar as diferenças individuais existentes entre os avaliados.

Cabe às chefias a responsabilidade pela avaliação de desempenho, mas é um processo assessorado pela área de recursos humanos, que proporciona as condições necessárias para uma melhor execução do instrumento. Pode também ser realizada pelo próprio empregado ou por uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da organização.

¹²⁰ CHIAVENATO, *op. cit.*, p.245. (5)

As técnicas utilizadas na avaliação de desempenho podem variar de empresa para empresa e dentro da mesma empresa, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de atividades diversas.¹²¹

Um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema de avaliação de desempenho é a escolha adequada dos instrumentos que vão ser utilizados. Em qualquer dos métodos utilizados, a entrevista com o empregado constitui o ponto principal do processo.

Além da avaliação de desempenho periódica, realizada através de método e uso de formulários, a observação do desempenho dos subordinados pelo seus respectivos chefes deve ser constante, contínua e ininterrupta.

Em síntese, os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho são: medir o potencial humano a fim de determinar sua plena aplicação; tratar os empregados como recurso básico da organização, possibilitando desenvolver a produtividade; fornecer oportunidade de crescimento aos empregados tendo em vista os objetivos individuais e organizacionais.

5.5.- Subsistema pesquisa

Para a elaboração do planejamento estratégico de recursos humanos é necessária uma gama de informações sobre a força de trabalho da empresa que é obtida através do subsistema pesquisa. A partir de um sistema integrado de coleta, que inclui o processamento, o armazenamento e o fornecimento de informações relevantes sobre os recursos humanos, é possível verificar se o que está sendo realizado está de acordo com o planejado. A informação sobre os eventuais desvios ou falhas permite a ação corretiva que pode evitar que haja reincidência de problemas. Quanto maior e mais descentralizada a estrutura da organização, maior será a necessidade de controle dos recursos humanos.

¹²¹ CHIAVENATO, *op. cit.*, p.195 (5).

Devido à não existência ou deficiência deste subsistema na empresa, ou seja, da carência de informações sobre a conjuntura de recursos humanos, a administração geralmente é realizada de acordo com estereótipos e/ou padrões importados.

O **banco de dados**, a **entrevista de desligamento** e a **auditoria de recursos humanos** são as principais atividades que viabilizam este subsistema.

5.5.1. - Banco de Dados

Funciona como a memória da organização, concentrando as informações e conhecimentos obtidos sobre os empregados. As informações são sistematizadas através do processamento de dados, que pode ser manual, semi-automático ou automático.¹²²

5.5.2. - Entrevista de desligamento

Constitui uma fonte de informação para a empresa, uma vez que possibilita o conhecimento das causas do rompimento do vínculo empregatício.

Os dados da entrevista de desligamento são confidenciais, mas as causas do desligamento do empregado podem ser reveladas quando não relacionadas ao entrevistado. A realização da entrevista de desligamento depende da disponibilidade do empregado em se submeter a ela, já que o empregado não pode ser obrigado a falar sobre o assunto.

5.5.3. - Auditoria de recursos humanos

É uma atividade especializada de investigação que consiste na análise das políticas e práticas de recursos humanos de uma organização, visando efetuar diagnósticos, prognósticos e sugestões de melhoria, através da comparação entre os objetivos do planejamento de recursos humanos e o que está sendo realizado na área.

¹²² CHIAVENATO, *op. cit.*, p.340. (5)

É um mecanismo que gera muita resistência, uma vez que é confundido com uma ação puramente fiscalizadora e não como uma atividade para melhorar a organização.

CAPÍTULO III - COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL - CSN

1 - FASE ESTATAL DA CSN

1.1. - Criação da CSN

A criação da primeira siderúrgica no Brasil, a *Companhia Siderúrgica Nacional - CSN*, em 09 de abril de 1941¹²³, constituiu um marco histórico no processo de industrialização brasileira, ao mover o eixo do capitalismo brasileiro do campo para a cidade. Resultou da articulação de interesses políticos no interior da burocracia estatal e de negociações internacionais, inclusive sendo parcialmente financiada pelos EUA.¹²⁴

Apesar de ter sido fundada em 1941, o início da operação da Usina se deu apenas em 1946, quando foi inaugurada oficialmente pelo Presidente Eurico Gaspar Dutra. A Usina ganhou o nome de Presidente Getúlio Vargas, em homenagem a seu idealizador.¹²⁵

1.2. - Localização geográfica da CSN

A Usina da *CSN*, produtora de aços e derivados, foi construída no município de Barra Mansa, que tinha na época uma economia voltada para atividades agropastoris. O município de Volta Redonda só foi criado em 1954, passando a ser o novo logradouro da Usina. A cidade se desenvolveu em função da *CSN*, ficando conhecida como a “Cidade do Aço”.

A Usina situa-se ao Sul do estado do Rio de Janeiro, entre as Serras do Mar e da Mantiqueira. Sua parte plana localiza-se ao longo das margens do Rio Paraíba do Sul, de cujo acidente

¹²³ A *CSN* foi criada no governo de Getúlio Vargas, a partir de estudos técnicos elaborados pela Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional realizados em 1940, tendo como autor do projeto o Engenheiro e Capitão Edmundo de Macedo Soares e Silva, que viria ser mais tarde presidente da empresa. A *CSN* foi constituída como sociedade de economia mista, sendo isenta de tributos. (BRASIL. **Decreto-lei nº3002** de 30 de janeiro de 1941. Autoriza a constituição da Companhia Siderúrgica Nacional, e dá outras providências. Brasília, Publicado no DOU de 31 de janeiro de 1941).

¹²⁴ REVISTA NOVE DE ABRIL. **CSN - 50 anos de história dentro da própria história**. Ano XII, n.156, abr., 1991, p.5.

¹²⁵ CD-rom da *CSN*, localizado no escritório administrativo da *CSN* em Volta Redonda.

geográfico veio o nome de Volta Redonda. Limita-se pelo Oeste e Norte com o município de Barra Mansa; a Leste com o de Barra do Pirai e o de Pirai; e finalmente, ao Sul, também com o município de Pirai.

1.3. - Principais fatores que contribuíram para a localização da CSN em Volta Redonda

Dentre os diversos fatores econômicos, políticos e estratégicos que levaram à instalação da Usina em Volta Redonda, tem-se a proximidade do Rio Paraíba, importante para a produção de ferro e aço, que utiliza muita água no processo de resfriamento. Os salários da mão-de-obra mais baixos do que no Rio de Janeiro e o afastamento da costa marítima, protegendo a Usina de ataques de inimigos¹²⁶ oriundos do mar, foram também outras duas razões.

Os motivos mais fortes, porém, talvez tenham sido a proximidade dos principais centros político-econômicos do país - São Paulo (336 Km), Rio de Janeiro (141 Km) e Belo Horizonte (571 Km) e a decorrente facilidade no abastecimento de matéria-prima e de escoamento da produção, através da Estrada de Ferro Central do Brasil. Esta localização também lhe conferiu razoável segurança na disponibilidade de recursos - minério de ferro (Fe), manganês (Mn), carvão e energia elétrica.

As minas de Fe e Mn estão situadas em Congonhas (MG) e distam 328 km, sendo que o calcário, utilizados como fundentes, vem das minas situadas em Arcos (MG) a 466 km, ambos os pontos conectados por malha ferroviária.

Desde então foi sendo ampliada a malha ferroviária e rodoviária, o que garante atualmente o acesso fácil a todas as regiões do país e o escoamento de sua produção ao exterior. Além destas vias de transporte, a CSN dispõe também dos portos de Sepetiba (RJ) e Angra dos Reis (RJ), a 109km e 114 km respectivamente, cuja ligação entre eles dá-se por via ferroviária. E ainda, como alternativa estratégica, há o porto de Vitória(ES), distante 596 km, cujo acesso se dá por via rodoviária.

¹²⁶ Vale salientar que o mundo se encontrava na Segunda Guerra. Desde a criação da CSN até 1985, Volta Redonda foi considerada área de segurança nacional, pois a produção de aço era considerada uma atividade estratégica para o desenvolvimento econômico do país e porque a CSN forneceria matéria-prima para as indústrias bélica e naval.

1.4. - Os ex-presidentes da CSN, suas principais realizações e outros fatos relevantes

A seguir, é apresentado o Quadro VII¹²⁷ com todos os presidentes que a CSN teve desde sua criação até o ano de 1996, incluindo o período de seus mandatos, suas principais realizações e os acontecimentos mais importantes que ocorreram durante suas gestões na CSN e no Brasil, relacionados ao setor siderúrgico.

¹²⁷ Este Quadro foi elaborado a partir de informações retiradas do CD-rom da CSN instalado no escritório administrativo de Volta Redonda, da Revista Nove de Abril - CSN 50 anos de história dentro da própria história e de Relatórios Anuais da CSN de 1994, 1995 e 1996.

QUADRO VII - PRESIDENTES DA CSN SUAS PRINCIPAIS REALIZAÇÕES E OUTROS FATOS RELEVANTES

NOME	PERÍODO	PRINCIPAIS REALIZAÇÕES E FATOS RELEVANTES
Guilherme Guinle	1941-1945	<ul style="list-style-type: none"> ✓ construção da Usina; ✓ fundação da empresa; ✓ organizou o sistema econômico e financeiro da CSN; ✓ inaugurou em 1944 a Escola Técnica Pandiá Calógeres - ETPC.
Sylvio Raulino de Oliveira	1945-1954	<ul style="list-style-type: none"> ✓ início da operação da empresa em 1946; ✓ foi responsável pelo desenvolvimento da cidade de Volta Redonda, promovendo a construção de moradias e toda a infra-estrutura de serviços; ✓ inaugurou o Hospital da CSN, o Recreio do Trabalhador(conjunto olímpico com piscina, campo de futebol, quadras polivalentes e pista de atletismo) e o Estádio Sylvio Raulino; ✓ inaugurou os altos-fornos 1 e 2; ✓ instituiu a “Girafa”, que consistia na participação dos empregados nos lucros da empresa; ✓ reduziu drasticamente as importações de aço.
Gal. Edmundo de Macedo Soares e Silva ¹²⁸	1954-1959	<ul style="list-style-type: none"> ✓ foi responsável pelo 2º Plano de Expansão da Usina.
João Kubitschek de Figueiredo	1959-1961	<ul style="list-style-type: none"> ✓ responsável pela primeira expansão da Fábrica de Estruturas Metálicas S.A. - FEM (subsidiária da CSN); ✓ modernizou as instalações das minas da CSN; ✓ iniciou a construção da Fábrica de Oxigênio; ✓ instalou a Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda da Universidade Federal Fluminense - UFF.
Paulo José de Lima Vieira	abr./nov. 1961	<ul style="list-style-type: none"> ✓ inaugurou a Escola de Metalurgia de Volta Redonda; ✓ implantou, a pedido do Governo de Jânio Quadros, um sistema de preços uniformes para todo o país; ✓ utilizou o frete médio para todas as regiões brasileiras.
Alte. Lúcio Meira	1961-1964	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lançou as fundações do prédio do Escritório Central em Volta Redonda; ✓ criou em 1961 a Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva - FUGEMSS.
Gal. Oswaldo Pinto da Veiga	1964-1967	<ul style="list-style-type: none"> ✓ propôs o Plano D de Expansão (inserido no Plano Siderúrgico Nacional); ✓ o aço entra na pauta das exportações e a empresa conquista novos mercados; ✓ é criada a Caixa Beneficente dos Empregados da CSN - CBS; ✓ o governo federal obriga a empresa a conter os preços dos produtos.

¹²⁸ Foi relator da Comissão do Plano Siderúrgico, ponto de partida para a construção da Usina.

NOME	PERÍODO	PRINCIPAIS REALIZAÇÕES E FATOS RELEVANTES
Gal. Alfredo Américo da Silva	1967-1973	✓ conseguiu financiamento para a execução do Estágio I do Plano de Expansão D; ✓ foi criada em 1973 a SIDERBRÁS.
Gal. Adhemar Pinto	1973-1975	✓ acompanhou o Estágio II do Plano de Expansão D.
Plínio Reis de Cantanhede de Almeida	1975-1979	✓ o controle acionário da CSN passa do Tesouro Nacional para a SIDERBRÁS; ✓ inaugurou o alto-forno 3; ✓ conseguiu financiamento para realizar o Estágio III do Plano de Expansão D.
Benjamim Mário Baptista	1979-1985	✓ o governo aumenta o controle sobre o preço do aço; ✓ aumentou as exportações da empresa; ✓ a CSN fica em 7º lugar no mundo na produção de folhas metálicas; ✓ a empresa inicia treinamento de empregados para operarem equipamentos do Estágio III; ✓ os empregados fazem a primeira grande greve.
Juvenal Osório Guedes	1985-1990	✓ período de crise financeira na empresa; ✓ fez intercâmbios tecnológicos com universidades; ✓ automatizou várias áreas da empresa; ✓ inaugurou nova cozinha industrial; ✓ reivindicou junto ao governo um preço real para o aço; ✓ instalou novos equipamentos anti-poluente para combater a poluição ambiental; ✓ ocorreu uma greve de 17 dias ocasionando sérios conflitos; ✓ lançou em 1989 o Programa de Controle de Qualidade Total.
Roberto Procópio Lima Netto	1990-1992	✓ reestruturou a CSN e lançou bases para o processo de privatização; ✓ ocorreu a maior greve da CSN, de 31 dias; ✓ deu ênfase as exportações; ✓ reforçou a idéia de treinamento aos empregados; ✓ deu prioridade ao TQC.
Sebastião Faria de Souza	1992-1993	✓ a CSN recebe o 1º certificado de qualidade da empresa, ISO 9002; ✓ era contra a privatização da CSN levando a CBS a ficar de fora do controle acionário; ✓ a empresa é privatizada em 02/04/1993.
Roberto Procópio Lima Netto	1993-1994	✓ retornou à presidência por força dos acionistas; ✓ recebeu a empresa privatizada; ✓ saiu para se eleger a cargo político.
Sylvio Nóbrega Coutinho	1994-1996	✓ a empresa recebe o certificado ISO-9001; ✓ definiu-se na CSN a meta: liderar o mercado latinoamericano até o ano 2000 em produtos revestidos.

2 - PERÍODO DE PREPARAÇÃO DA CSN PARA A PRIVATIZAÇÃO

2.1. - Crise na CSN

Em 1990, quando a CSN foi incluída no Plano de Privatização, ela se encontrava mergulhada numa grande crise. A sua falência só não foi decretada porque legalmente isso não é possível às estatais, o que permitiu que a CSN e tantas outras estatais continuassem operando em uma situação de absoluta insolvência.

2.2. - Fatores que levaram à crise da CSN

Os principais fatores¹²⁹, conforme sua natureza, que levaram à crise da CSN foram:

2.2.1. - Fatores de natureza econômica

- ✓ exaustão dos recursos orçamentários federais disponíveis para investimentos nas estatais, inclusive a CSN, o que causou deteriorações financeira, administrativa e tecnológica;
- ✓ grande depressão no final dos anos 80, que tornou o mercado consumidor interno recessivo;
- ✓ com o fim da Guerra Fria, a URSS deixou de produzir material bélico, passando a exportar o aço a um preço mais baixo do que a CSN;
- ✓ a recessão do mercado nacional consumidor obrigava a empresa a exportar a maior parte de sua produção a um preço mais baixo do que no mercado interno.

¹²⁹ Informações obtidas nas entrevistas realizadas com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos no escritório administrativo da CSN em Volta Redonda em 16.08.1995 e com Alfredo Fröner, Assessor de Planejamento Financeiro da CSN, na sede da empresa em 13.11.1995, e em KASZNAR, Istvan Karoly. Estudo econômico-financeiro-administrativo do setor siderúrgico. **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro, FGV, n.47, set., 1989.

2.2.2. - Fatores de natureza política

- ✓ tabelamento pelo governo do preço do aço no mercado interno abaixo do custo, a fim de controlar a inflação, obrigando a *CSN* a colocar aporte financeiro;
- ✓ entrega de quotas de aço a políticos que as revendiam para o mercado acima do valor tabelado.

2.2.3. - Fator de natureza financeira

- ✓ a dívida da empresa com empregados (aproximadamente oito meses de salário), fornecedores, bancos, transportadoras e governo.

2.2.4. - Fatores de natureza administrativa

- ✓ as relações trabalhistas estavam deterioradas, tornando freqüentes as greves;
- ✓ a existência de rígidos controles administrativos, principalmente no que diz respeito às licitações, emperrava a gestão da empresa;
- ✓ o excesso de funcionários no quadro de pessoal e a baixa produtividade decorrente;
- ✓ o roubo de material e equipamentos pesados (bobinas de aço).

2.3. - Procedimentos realizados visando a privatização da CSN

Foram realizados nas empresas do setor siderúrgico, muitas vezes antes da privatização, ajustes estruturais visando não apenas uma eventual desestatização, mas principalmente tentado garantir a sobrevivência dessas empresas.

A preparação da CSN para a privatização teve início em 1990, quando o presidente Fernando Collor convidou Procópio Lima Netto para assumir a direção da empresa. Ele colocou duas condições para aceitar a presidência. A primeira foi de fazer a maioria da diretoria, que até então era loteada entre políticos, e a segunda foi a de receber do governo recursos financeiros para iniciar a recuperação da empresa.

A primeira condição foi satisfeita. Ele recebeu “carta branca” para gerir a empresa, ou seja, teve mais autonomia política e administrativa. Já a segunda condição não foi cumprida, pois o governo federal não acreditava na recuperação da empresa, alegando que o setor siderúrgico sempre recebia altas somas de dinheiro, mas não realizava grandes mudanças.

Procópio Lima Netto¹³⁰ afirma que só foi possível superar a crise da empresa graças à grande autonomia política e administrativa e a três principais medidas realizadas em sua gestão. São elas:

- ✓ renegociação de todo o passivo da empresa (bancos, fornecedores, transportadores, empregados, fundo de pensão dos funcionários e governo);
- ✓ intensificação do Programa de Qualidade iniciada na gestão anterior;
- ✓ redução do quadro de pessoal.

2.3.1. - Programa de Qualidade Total

O ex-presidente da CSN, Juvenal Honório, foi quem deu início em 1989 a implantação do Programa de Qualidade na empresa, também conhecido como TQC (*Total Quality Control*). Ele contratou uma empresa de consultoria, a Fundação Christiano Ottoni, para implantar o TQC. O ex-presidente, Procópio Lima Netto, deu continuidade ao programa. A partir do programa de TQC a empresa recebeu o certificado ISO 9000 e ISO 9002.

¹³⁰ As informações e opiniões do ex-presidente da CSN Procópio Lima Netto foram obtidas na palestra realizada em 26/05/1994 para os mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

Acreditando que a Qualidade Total envolve a vida de todos da cidade, a *CSN* além de treinar os empregados, tentou também melhorar as condições de vida do trabalhador e de sua família. Para isso implantou também o TQC no hospital e criou um programa de moradia.

2.3.2. - Redução do quadro de pessoal da CSN

Segundo Procópio Lima Netto¹³¹, devido aos diversos planos de expansão no decorrer de sua existência, a *CSN* se encontrava com o quadro de pessoal superestimado. A redução de pessoal era justificada para garantir a sobrevivência da empresa e o emprego dos que ficassem.

Quando ele decidiu reduzir o quadro de pessoal, os empregados entraram em pânico, pois todos se achavam demissíveis; assim, o corte de pessoal foi realizado rapidamente, logo no primeiro ano de sua gestão, em 1990. Como não havia recursos financeiros para indenizar os demitidos, foi dada a cada um uma “carta de licença remunerada”, ou seja, os empregados dispensados iam para casa recebendo seu salário, até a empresa ter condições de indenizá-los. Foi conhecido como o “episódio das cartinhas”. A empresa foi pagando parceladamente as indenizações.

Segundo ainda depoimento do ex-presidente, vários políticos ligaram pedindo que ele evitasse a demissão de alguns empregados. Logo depois de cada telefonema, Procópio Lima Netto mandava o setor de pessoal demitir na hora o apadrinhado político. Alguns dias depois, ele ligava para o político e falava que o funcionário já tinha sido demitido antes do político fazer o pedido e que não podia reverter a situação. Depois de alguns casos semelhantes, mais nenhum empregado foi atrás da intervenção de políticos. Ao invés do político garantir o emprego, ele estava acelerando o processo de demissão.

Ao longo de três anos, entre 1990 e 1992, houve na *CSN* uma redução de 30% do pessoal, ou seja, aproximadamente 7.000 empregados foram dispensados (Quadro VIII).

¹³¹ As informações e opiniões do ex-presidente da *CSN* Procópio Lima Netto foram obtidas na palestra realizada em 26/05/1994 para os mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

QUADRO VIII - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS DA CSN¹³²

Ano	Número de empregados
1989	22.134
1990	18.222
1991	16.125
1992	15.147
1993	15.082
1994	15.890
1995	14.053*
1996	12.709*

Segundo a Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da CSN,¹³³ a escolha dos empregados a serem demitidos foi realizada pelas chefias. Já para o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos,¹³⁴ o processo de demissão “...era fazer uma continha de diminuir apenas”.

A seguir, no Quadro IX, pode-se observar a evolução de demissões e de aposentadorias requeridas nos períodos anterior, durante e posterior a privatização da CSN. Durante a preparação da empresa para a privatização, entre 1990 e 1992, ocorreu o maior número de demissões. Já a aposentadoria, é até hoje incentivada pela empresa, como uma alternativa às demissões que continuam a ocorrer na empresa.

¹³² Informações retiradas do Relatório Anual da CSN de 1995 e na Home Page da CSN* (www.CSN.com.br).

¹³³ Informação obtida na entrevista realizada com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos no escritório administrativo da CSN em Volta Redonda em 16.08.1995.

¹³⁴ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96 na cidade do Rio de Janeiro.

QUADRO IX - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS DEMITIDOS E DE APOSENTADORIAS NA CSN¹³⁵

Ano	Número de demissões	Número de aposentadorias
1989	458	86
1990	1829	289
1991	2264	357
1992	754	137
1993	715	254
1994	550	192
1995	364	720
1996 ¹³⁶	485	598
Total	7419	2633

A CSN não foi a única estatal a demitir em massa; nas outras siderúrgicas em geral também houve, entre o período de 1989 a 1996, uma considerável redução do quadro de pessoal (Quadro X). A maioria das empresas, como foi o caso da CSN, efetuou os cortes antes mesmo da privatização.

QUADRO X - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS EM EMPRESAS SIDERÚRGICAS BRASILEIRAS PRIVATIZADAS

EMPRESA	31/12/88	ANTES DA PRIVATIZAÇÃO	31/12/94
ACESITA	8.065	7.559 (jul./92)	5.457
AÇOMINAS	5.983	4.638 (ago./93)	3.933
CSN	24.067	16.812 (abr./92)	15.300
COSIPA	14.445	12.511(ago./93)	9.115
CST	6.296	6.003 (dez./91)	4.122
PIRATINI	2.542	2.306 (jun./91)	1.498
USIMINAS	13.928	12.480 (dez./91)	10.448

FONTE: SARAIVA, *op. cit.*, p.108 (4).

Ainda hoje, as empresas do setor siderúrgico continuam a demitir, só que em função da modernização tecnológica e administrativa. Um exemplo de modernização administrativa é

¹³⁵ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato de Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96 na cidade do Rio de Janeiro.

¹³⁶ Até outubro de 1996.

aquela que a CSN vem realizando desde 1996, ao adotar um novo modelo organizacional, com a transformação da empresa em Unidades de Negócios.

2.3.3. - Outras medidas para diminuir o quadro de pessoal

- ✓ a empresa incentivou o desligamento de empregados através da demissão voluntária e aposentadoria. A formação de microempresas por antigos empregados contribui para a formação de um cinturão de empresas ao redor da CSN;
- ✓ a terceirização de alguns serviços foi utilizada como uma alternativa para a redução do quadro de pessoal. Foram terceirizadas algumas atividades da área de Recursos Humanos e de Serviços Gerais. Os empregados da área de Recursos Humanos (aproximadamente 800) e alguns empregados de Serviços Gerais (aproximadamente 600) foram demitidos e admitidos pela empresa contratada, a FUGEMSS e a APSERV (Associação Prestadora de Serviços), respectivamente.

2.3.4. - Trabalhando as resistências à privatização através da comunicação

O ex-presidente da CSN, Procópio Lima Netto, promoveu pessoalmente em sua gestão um amplo e intenso programa de comunicação, com apoio da área de recursos humanos da empresa e posteriormente do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda¹³⁷, objetivando diminuir as resistências dos empregados à privatização, colocando-a como uma questão de sobrevivência para a empresa e de poder para os empregados, que poderiam, através da compra de ações, interferir na gestão da empresa.

Ele fazia reuniões com todas as linhas de supervisão da empresa, geralmente com a participação em torno de 100 supervisores, que tinham o papel de transmitir o conteúdo das

¹³⁷ Um grupo de diretores do sindicato de metalúrgicos próximo à Força Sindical e favorável à privatização, foi expulso do sindicato, formando um núcleo de oposição sindical chamado de Formigueiro, que passou a apoiar a gestão de Procópio Lima Netto.

reuniões a seus subordinados. Esse procedimento ajudava, segundo Procópio Lima Netto,¹³⁸ a fortalecer a confiança entre chefias e subordinados.

As palestras eram divididas em dois momentos: primeiro o ex-presidente fazia uma exposição sobre um tema específico relacionada à privatização, de interesse da empresa e dos empregados, com a duração entre 15 a 20 minutos. O segundo momento era utilizado para esclarecer dúvidas dos empregados. Ele respondia a todo tipo de pergunta, que podia ser feita por escrito, sem a necessidade de identificação do funcionário.

De tempos em tempos, eram realizadas grandes reuniões com aproximadamente 5.000 empregados, onde o ex-presidente falava dos problemas da *CSN* e sobre a privatização da empresa. Tentava persuadir os empregados sobre a importância deles se agregarem ao processo de privatização e adquirirem ações da empresa, a fim de que eles tivessem poder de voto, quando na gestão privada da empresa.

As palestras começaram em 1991 e duraram em torno de 2 (dois) anos. Foram realizadas aproximadamente 100 palestras, com a participação variando entre 100 e 5.000 empregados por palestra.

Posteriormente esse trabalho de comunicação foi estendido à comunidade. Foram feitas reuniões com as Associações de Bairro que eram partidárias, fortes e reivindicatórias. Além disso, foi feito um trabalho com os aposentados que eram e ainda são em grande número e importantes formadores de opinião. Reuniu também as esposas dos empregados, enviando-lhes cartas convidando-as a aderirem ao processo de privatização da *CSN*. Também organizou reuniões com a Associação dos Empregados do Comércio. Todas as reuniões com a comunidade eram realizadas no centro da cidade de Volta Redonda.

¹³⁸ Informação do ex-presidente da *CSN* Procópio Lima Netto obtida na palestra realizada em 26/05/1994 para os mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

Foram organizadas visitas à USIMINAS e realizado um ato público em Volta Redonda com a presença de alguns dos empregados desta empresa privatizada e de sindicalistas a fim de se discutir os aspectos positivos da privatização.¹³⁹

Foram também realizados programas na rádio local (“A voz do metalúrgico”) e na TV Usina, objetivando esclarecer a população de Volta Redonda sobre a privatização da CSN. Cabia a área de Recursos Humanos da CSN responder às cartas dos funcionários, que eram assinadas pelo ex-presidente Procópio Lima Netto. Às vezes, num mês, eram respondidas em torno de 2.000 cartas.

Segundo o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, durante o processo de privatização

*“não existiam áreas de resistência na empresa, mas existiam e existem as áreas mais politizadas, como por exemplo a de manutenção, sobretudo as oficinas. Eles controlam a máquina, têm maior conhecimento, trocam mais idéias com os outros sobre o trabalho, e ao executar o trabalho têm que pensar na empresa. Já o pessoal da produção aperta o botão e fica olhando a máquina.. Da minha época da manutenção saíram pelo menos dois presidentes do Sindicato dos Metalúrgicos.”*¹⁴⁰

Ainda segundo ele, o enxugamento, a reestruturação, a atualização do pagamento atrasado, o pagamento saindo no dia certo, fez com que o trabalhador olhasse de forma diferente para a nova gerência, diminuindo as resistências à privatização.

Foi fundamental neste processo a formação do Clube de Investimentos¹⁴¹, onde havia a representação dos aposentados e empregados da CSN e da FEM, CBS, APSERV e FUGEMSS.

¹³⁹ Atividades organizadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

¹⁴⁰ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

¹⁴¹ O Clube de Investimentos é uma representação dos empregados da CSN, FUGEMSS, FEM, APSERV e aposentados.

Foi elaborada, junto ao Sindicato dos Metalúrgicos, uma Carta de Princípios que continha as principais reivindicações dos empregados quanto às garantias de aquisição de ações e sua participação na gestão da empresa.

2.3.5. - Trabalhando as resistências à privatização através do fortalecimento da figura do supervisor

Segundo o ex-presidente Procópio Lima Netto,¹⁴² a empresa tinha uma grande estrutura organizacional, na qual a linha de supervisão que comandava a grande massa de empregados estava sendo controlada pelo Sindicato dos Metalúrgicos. A figura do supervisor, ainda segundo ele, estava enfraquecida, e para fortalecê-lo foram-lhe dadas novas responsabilidades e novos poderes para poder exercê-las. O supervisor passou a ter mais autonomia para exercer algumas ações de pessoal, tais como demitir, admitir, abonar faltas ou atrasos, conceder férias, punir empregados.

Além disso, foi cortado um nível hierárquico - totalizando, aproximadamente, 500 cargos de chefia - a fim de diminuir a influência do Sindicato.

3 - PRIVATIZAÇÃO PROPRIAMENTE DITA DA CSN

3.1. - O Programa Nacional de Desestatização e a CSN

A privatização da CSN foi aprovada pela CDPND em 11 de junho de 1992. O edital de venda foi publicado em 9 de outubro de 1992, sendo a empresa privatizada apenas em 02 de abril de 1993.

A fim de valorizar a empresas siderúrgica para a venda, além das medidas realizadas pelo presidente na época, Procópio Lima Netto, foram conduzidas pela CDPND medidas preparatórias de saneamento da CSN. Das estatais do ramo siderúrgico, além da CSN, a AÇOMINAS passou por ajustes antes da privatização. A COSIPA e a CST foram saneadas

¹⁴²Informação do ex-presidente da CSN Procópio Lima Netto obtida na palestra realizada em 26/05/1994 para os mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

após a privatização. Não foi preciso sanear a USIMINAS uma vez que ela já tinha uma boa situação financeira quando foi privatizada.

Os ajustes na *CSN* se concentraram nos aspectos financeiros, jurídicos, societários e patrimoniais. Os ajustes financeiros na *CSN* consistiram na capitalização da empresa pela SIDERBRÁS e no rescalonamento das dívidas¹⁴³ (BNDES, IPI¹⁴⁴).

3.2. - Moedas utilizadas na privatização da *CSN*

As moedas utilizadas na aquisição de ações da *CSN* foram as seguintes: debêntures da SIDERBRÁS- SIBR; Certificados de Privatização - CP; Obrigações do Fundo Nacional de Desenvolvimento - OFND; Dívidas Securitizadas da União - DISEC; Título da Dívida Agrária - TDA; Título da Dívida Externa - DIVEX; letras hipotecárias da CEF; e moeda corrente.¹⁴⁵

O valor de venda da *CSN* foi de \$1.495.300.000,00. O controle acionário da empresa foi definido em 02/04/1993, quando foram vendidas 60,1% das ações ordinárias. Em 20/04/1993 foram oferecidas ações aos empregados da *CSN* e em 02/07/1993 a venda de ações foi aberta ao público. A maior parte das ações foi vendida em 1993, mas as ações remanescentes (8,8%) foram vendidas em 1994 (em 03/03 e em 15/04), pelo dobro do valor obtido no leilão de privatização.¹⁴⁶

3.3. - Controle acionário da *CSN*

A partir da privatização da *CSN* em 1993, o controle acionário da empresa passou da *holding* do setor, a SIDERBRÁS, para basicamente 3 (três) grandes grupos econômicos: Vicunha - grupo têxtil; Bamerindus¹⁴⁷ - bancário; Docenave - de mineração e também com os

¹⁴³ SARAIVA, *op. cit.*, p.102 (4).

¹⁴⁴ IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados.

¹⁴⁵ Informação retirada da publicação BNDES. Relatório de Atividades. **Programa Nacional de Desestatização**. Rio de Janeiro, 1993 (3).

¹⁴⁶ Informação retirada da publicação BNDES. Relatório de Atividades. **Programa Nacional de Desestatização**. Rio de Janeiro, 1995 (4).

¹⁴⁷ No final do ano de 1995 o Bamerindus vendeu suas ações ao Bradesco.

empregados da CSN. Em julho de 1996, o controle acionário da CSN, se encontrava conforme o Quadro XI a seguir.

QUADRO XI - PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DA CSN EM JULHO DE 1996¹⁴⁸

GRUPO	PERCENTUAL DE CAPITAL
Grupo Vicunha (têxtil)	13,5
PREVI	13,5
Caixa Beneficente dos Empregados da CSN - CBS ¹⁴⁹	10,9
Bradesco (bancário)	10,6
Clube de Investimentos da CSN	9,6
Docenave - Vale do Rio Doce (mineração)	9,6
ADR	6,0
Itaú	1,8
Emesa (trainee da CSN)	1,1
Outros	23,4

FONTE: Relatório Anual da CSN de 1995.

A CSN foi a primeira empresa que conseguiu autorização da CNPND para que seus empregados adquirissem a cota de 20% das ações ordinárias¹⁵⁰. Devido às divergências políticas na época da privatização da CSN, o Banerj não financiou a compra das ações¹⁵¹ reservadas aos empregados. O total de ações compradas foi de apenas 11,8%. Dentre todas as empresas do setor siderúrgico, só os empregados da CSN deixaram de comprar um grande percentual da cota, quase 50% do total disponível.

3.4. - Prestação de contas

A partir do momento em que as ações da CSN foram cotadas em bolsas de valores, a administração da empresa ficou obrigada a publicar informações regulares sobre os resultados da companhia e os fatos relevantes que afetam seu desempenho.

¹⁴⁸Os acionistas que têm direito a voz e voto no Conselho Administrativo são: Grupo Vicunha, Bradesco, Clube de Investimentos da CSN, Docenave e Emesa.

¹⁴⁹ Os empregados podem vender suas cotas apenas entre eles.

¹⁵⁰ Até então na privatização das estatais siderúrgicas, os empregados só podiam comprar até 10% das ações. As ações ordinárias são aquelas que dão a seus compradores, direito a voz e voto no Conselho Administrativo da empresa.

¹⁵¹ Brizola, então governador do estado do Rio de Janeiro, foi contrário a privatização da CSN, por isso tentou boicotá-la não autorizando o financiamento das ações aos empregados.

4 - A CSN APÓS A PRIVATIZAÇÃO

4.1. - Missão da CSN

Segundo Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos, Maria Aparecida Torturella,¹⁵² na fase estatal da CSN não era claro para os empregados a missão da empresa. Para tomar conhecimento da missão era necessário acessar o plano do governo federal para as empresas estatais siderúrgicas, onde também estavam definidas as metas e as políticas comerciais, financeiras e trabalhistas da empresa.

Após a privatização, a empresa passou a definir ela mesma a sua missão, a meta a ser alcançada e suas diretrizes. Ainda segundo Torturella cada um sabe o seu papel dentro da empresa e todos trabalham com indicadores econômicos, levando em consideração os custos.

4.2. - Metas e Estratégias da CSN

Em 1994, após a privatização, foi contratada uma empresa de consultoria, a Mackenzie, para verificar as potencialidades da empresa. A empresa de consultoria diagnosticou que a CSN poderia ser uma das grandes siderúrgicas do mundo, pois ela tinha capacidade de ampliar sua produção e produtividade, a partir da maior eficiência na utilização dos recursos existentes.¹⁵³

A partir desta consultoria, formou-se uma estratégia de reestruturação da CSN que vem sendo implementada desde o segundo semestre de 1996, que consiste em transformar o modelo funcional da organização num sistema corporativo com 03 (três) unidades de negócios: aço, energia e infra-estrutura, e logística (portos e ferrovias). Cada unidade terá sua própria estrutura operacional, ficando subordinada a um centro corporativo que terá o controle das finanças do grupo e se encarregará da formulação das políticas e dos planos estratégicos do conglomerado.

¹⁵² Depoimento obtido em entrevista realizada com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos no escritório administrativo da CSN em Volta Redonda em 16.08.1995.

¹⁵³ Idem nota de rodapé 152.

A meta da empresa é de, até o ano 2000, consolidar sua posição no mercado latino-americano como a maior produtora de aço, principalmente de laminados, uma vez que este produto gera um maior retorno financeiro.

4.3. - Investimentos da CSN¹⁵⁴

Dentre as estratégias da empresa para possibilitar o atingimento da meta estabelecida para o ano 2000, estão os investimentos em energia elétrica, transportes e meio ambiente. Todos estes investimentos são para tornar o produto mais competitivo.

4.3.1. - Energia elétrica

O maior problema de toda siderúrgica é a possibilidade de ter sua produção interrompida, o que acarretaria enormes prejuízos. Por isso, a CSN pretende investir na construção de uma Usina termoeletrica dentro da Usina Presidente Vargas e ficar, dentro de 5 a 10 anos, independente da energia da Light, da qual é hoje a maior consumidora. Foi por essa razão que adquiriu durante a privatização da Light em 1996, ações ordinárias. Além disso, possui 60% do controle acionário da Usina de Igarapava e controla 30% da Usina de Itá.

4.3.2. - Transportes

Outro setor de estrangulamento é o de transportes, principalmente o ferroviário, que pode ser afetado por greves e paralisações. Por essa razão, a empresa tenta melhorar o escoamento de sua produção a partir da participação no processo de privatização dos sistemas portuários e ferroviários.

¹⁵⁴ Informações obtidas em entrevista realizada com Alfredo Fröner, Assessor de Planejamento Financeiro da CSN, na sede da empresa na cidade do Rio de Janeiro em 13.11.1995

4.3.3. - Meio ambiente

A *CSN*, como siderúrgica, tem um alto passivo ambiental causando um grande desgaste frente à opinião pública. Esse problema se agravou porque durante a crise financeira da empresa ela não teve capacidade de se adaptar aos novos padrões e exigências legais relativas à questão do controle ambiental.

Fez parte do edital de privatização da empresa o controle da poluição do Rio Paraíba. Por isso, a empresa deve investir na preservação do meio ambiente visando controlar a poluição hídrica e também a atmosférica.

5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CSN

5.1. - Estrutura física da CSN

A *CSN* é uma empresa de âmbito nacional. Além da Usina em Volta Redonda e das minas em Congonhas e Arcos, a *CSN* possui um escritório central no Rio de Janeiro, onde funciona sua sede administrativa, outro escritório administrativo em Volta Redonda e escritórios de vendas em Porto Alegre e São Paulo. Há também um pequeno efetivo remanescente nas minas em Santa Catarina.

A Usina se estende por uma área de 3,76 km², tendo uma área construída de 2,12 km², onde o processo de produção se estende de leste a oeste. Ela funciona 24 horas por dia, através de turnos de 6 horas cada¹⁵⁵. Já os escritórios trabalham em dois turnos de 4 horas cada, totalizando 40 horas semanais.

O deslocamento entre as unidades da empresa em Volta Redonda e no Rio de Janeiro é realizado através de uma linha de ônibus da empresa.

¹⁵⁵ A Constituição de 1988 diminuiu de 8 para 6 horas a carga horária de empresas onde o trabalho é realizado em turnos ininterruptos de revezamento. (BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.(1988)**. *Op. cit.*, Cap. II, Art. 7º, parágrafo XIV.

Faz parte da estrutura de saúde e educacional da **CSN** 01(um) hospital, 01 (um) centro odontológico, 01 (um) centro de fisioterapia, 01 (um) centro de saúde da mulher, creches, a Escola Técnica de Congonhas, a Escola Técnica Pandiá Calógeras e a Escola Macedo Soares.¹⁵⁶

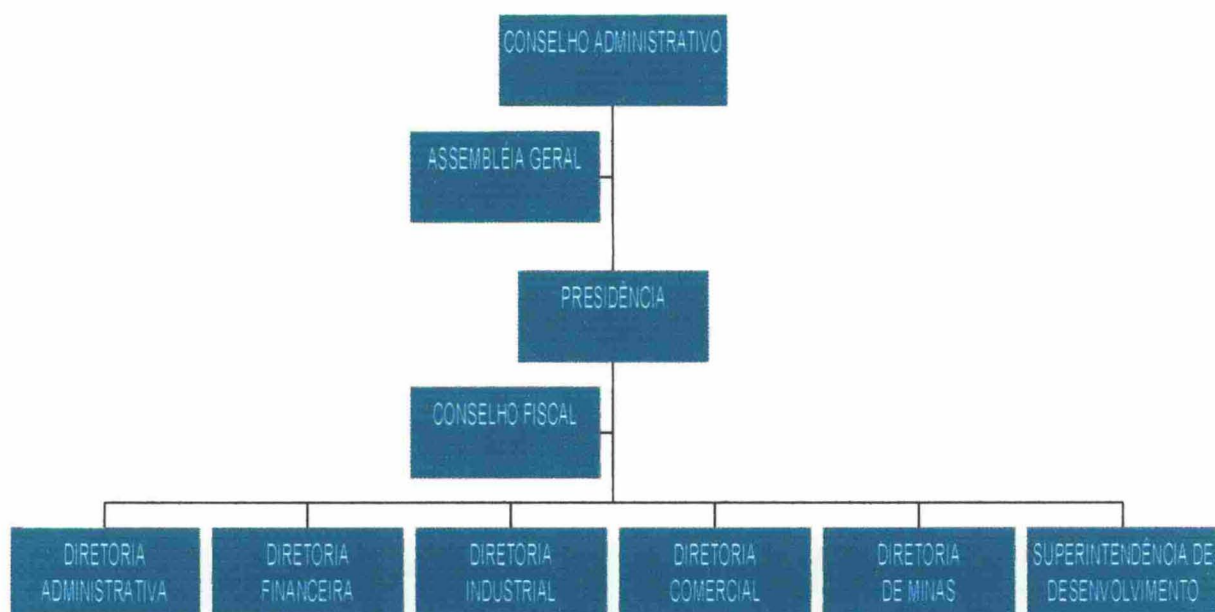
5.2. - Estrutura administrativa da CSN

Os órgãos administrativos da empresa são compostos pelo Conselho Administrativo, Presidência, Conselho Fiscal e Assembléia Geral. Os três primeiros são responsáveis pelo controle interno da organização. Cabe ao Conselho Administrativo, do qual participam todos os representantes dos grupos de acionistas, escolher o Presidente e o Vice-presidente da empresa. Há dois representantes dos empregados no Conselho Administrativo, um deles é o Presidente do sindicato dos metalúrgicos e o outro é eleito em assembléia pelos funcionários.

A empresa está estruturada, esquematicamente, em seis diretorias todas localizadas na cidade do Rio de Janeiro. São elas: Administrativa, Financeira, Industrial, de Comercialização, de Minas e Superintendência de Desenvolvimento. Esta última responsável por todo o investimento tecnológico da organização. Cada diretoria possui uma Superintendência Geral - SG (ou Unidades), localizada na cidade de Volta Redonda, que administra as demais subestruturas operacionais. Apresenta-se a seguir a Figura III com a estrutura administrativa da empresa.

¹⁵⁶ A Escola Macedo Soares não faz parte da estrutura utilizada na formação da mão-de-obra da **CSN**, é apenas mais um negócio para a empresa.

FIGURA III - ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA CSN



5.3. - Sistema de comunicação da CSN

O sistema de integração entre as diversas unidades da CSN conta com um correio eletrônico, um serviço de malotes, telefonia e vídeo-conferência. Circula também pela empresa o Informativo da CSN e a Revista Nove de Abril, ambos sob a responsabilidade do órgão de Assessoria de Comunicação. O Informativo sai periodicamente 2 a 3 vezes por semana e retrata os acontecimentos do dia a dia da empresa. Já a revista é bimestral e o objetivo dela é trabalhar a imagem da CSN.

6. - PRODUÇÃO DE AÇO DA CSN

A CSN é uma empresa dedicada à produção de aços - laminados planos a quente, a frio, zincados e folhas metálicas cromadas e estanhadas. As folhas metálicas estanhadas ou, como é mais conhecida, folhas de flandres, é o produto mais nobre da empresa, do qual ela detém o monopólio nacional.

6.1. - Processo produtivo da CSN

A seguir é apresentada a Figura IV com o fluxo de produção de ferro e aço da CSN. Cada etapa da produção, totalizando seis, é apresentada na figura por uma cor diferente. A produção de minério está em preto, a produção de ferro gusa em azul, a produção de aço em vermelho, a produção de laminados a quente em cinza, a produção de laminados a frio em verde e a produção de revestidos em vinho. Após o fluxo de produção, são explicadas cada uma das seis etapas.

Ainda no fluxo de produção, as setas que contém um “c”, simbolizam as saídas de produtos da empresa por caminhão. Já os símbolos N (nitrogênio), O (oxigênio) e Ar (argônio) inseridos numa figura em forma de casa, significa que é utilizado um determinado gás em determinada etapa da produção, fornecido pela White Martins.

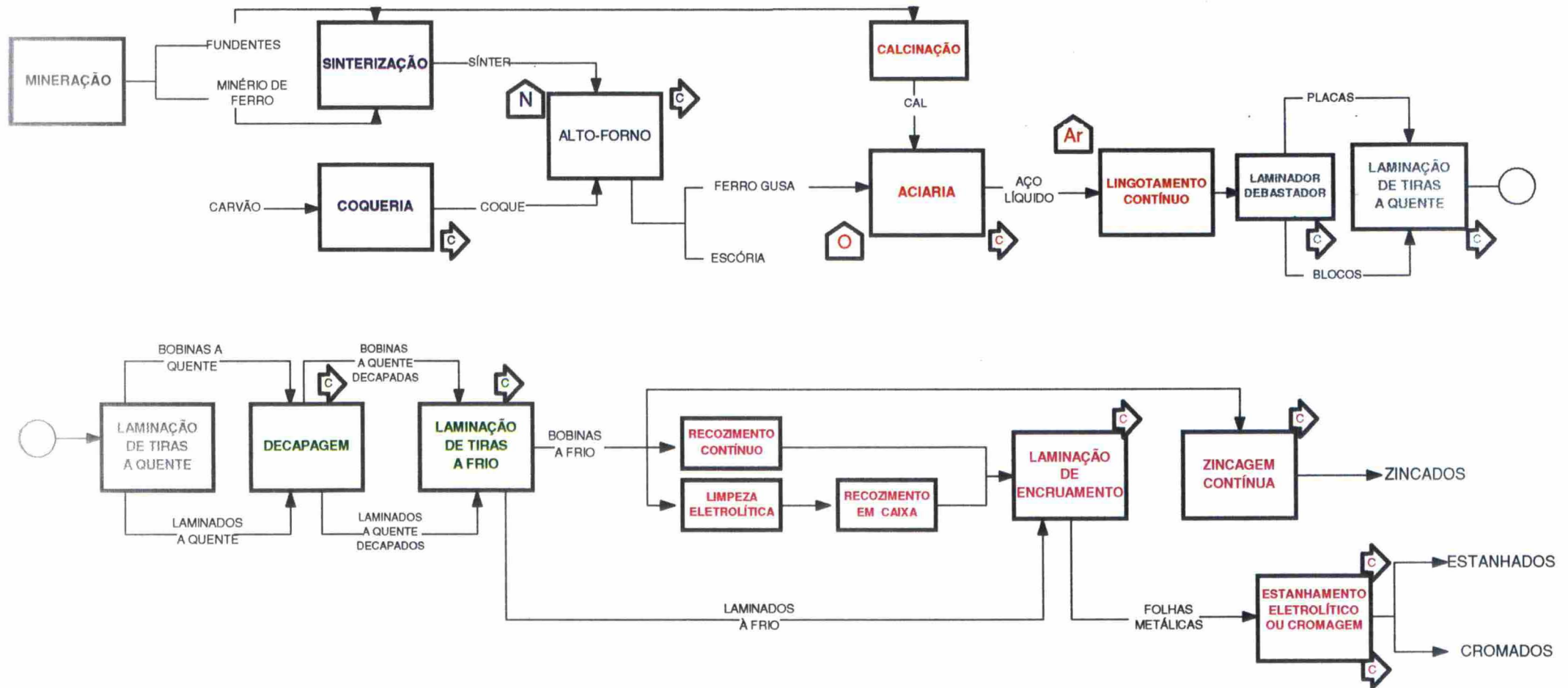


Saída de
produtos da
Usina por
caminhão

FIGURA IV - FLUXO DA PRODUÇÃO DE FERRO E AÇO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL



Produção de
gás
White Martins



FONTE: CD-rom da CSN; Catálogos de produtos e
Folhetos da CSN.

6.1.1. - Produção de minério

O processo de produção de minério está representado na Figura anterior pela cor preta.

- ✓ a empresa é auto-suficiente no que diz respeito à produção de minério, matéria-prima básica para a produção de aço, pois possui jazidas em MG. As minas mais importantes são a Casa de Pedras de onde vem o minério-de-ferro que é beneficiado na própria mineração. Na minas de Arcos são produzidos os fundentes, o calcário e o dolomito;
- ✓ o carvão mineral, que também é uma matéria-prima na produção do aço, é importado de diversos países.

6.1.2. - Produção de ferro gusa:

O processo de produção de ferro gusa está representado na Figura 4 pela cor azul.

- ✓ o minério-de-ferro é transformado nas sinterizações em sinter, que é a principal fonte metálica da empresa, ou seja, é uma das matérias-primas utilizadas nos altos-fornos;
- ✓ o carvão se transforma em coque, processo este que se realiza nas coquerias. Nesse processo é liberado gás bruto que é utilizado como combustível na Usina. O gás, antes de ser enviado para o gasômetro, é beneficiado e obtém-se outros produtos carboquímicos, que alimentam boa parte da indústria química do Brasil. O coque passa pela Estação de Apagamento para ser resfriado e depois é enviado para os altos-fornos. O coque é o agente térmico e redutor do minério-de-ferro;
- ✓ os altos-fornos são a unidade símbolo de uma grande siderurgia. Neles o coque com o sinter são transformados em ferro gusa, ferro metálico ou também chamado ferro líquido. Esse processo é conhecido por redução. Nos altos-fornos a temperatura varia entre 1450° e 1600°C. Neles é liberado um gás que passa por um processo de beneficiamento com recuperação de vários subprodutos, como alcatrão, creosotos, óleos leves, naftalenos, óleos

desinfetantes e sulfato de amônia que também vão servir de matéria-prima para algumas indústrias químicas brasileiras;

- ✓ a CSN possui três altos-fornos. O alto-forno 3 (AF3) tem o mais moderno controle de operações, o Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD) totalmente informatizado. O AF3 está entre os dez maiores fornos do mundo.

6.1.3. - Produção de aço:

O processo de produção de aço está representado na Figura 4 pela cor vermelha.

- ✓ na aciaria, o ferro-gusa líquido mistura-se ao ferro-gusa sólido (sucata, minério-de-ferro e fundentes) para se transformar em aço, através da oxidação de impurezas. Neste processo é liberada uma escória cristalizada;
- ✓ depois, o aço líquido é transformado em placa ou bloco através do lingotamento contínuo.

6.1.4. - Produção de laminados a quente e laminados a frio:

O processo de produção de laminados a quente está representado na Figura 4 pela cor amarela e os laminados a frio pela cor verde.

- ✓ nessa etapa a placa é laminada. São 4 (quatro) as fases que fazem parte da produção de laminados: forno de aquecimento, laminação de desbaste, laminação de acabamento e bobinadores;
- ✓ os processos de laminação, de uma maneira geral, comprimem, modelam e reduzem a espessura dos materiais - placas ou blocos de aço - até que adquiram a forma e as dimensões desejadas. Há 04 (quatro) diferentes tipos de laminados, cada um com função específica. São eles: a) o laminador debastador que processa o material proveniente do lingotamento convencional, transformando os lingotes em placas ou blocos; b) os

laminadores de trilhos e perfis que transformam blocos em trilhos e perfis (não está atualmente em funcionamento); c) os laminadores de tiras a quente que afinam as placas; d) os laminadores de tiras a frio que reduzem ainda mais a espessura das chapas podendo atingir espessuras abaixo de 1 mm. Esse tipo de laminação é realizado no Brasil apenas pela *CSN*.

6.1.5. - Produção de revestidos:

O processo de produção de revestidos está representado na Figura 4 pela cor vinho.

- ✓ depois de laminados pode haver o recozimento e a laminação de encruamento para a transformação dos laminados em folhas metálicas, que são galvanizadas e possuem baixo teor de carbono. As folhas metálicas podem ser estanhadas ou cromadas;
- ✓ ou, após a laminação, pode haver o processo de zincagem. As folhas zincadas é o produto final desse processo, mais resistente à corrosão atmosférica.

6.2. - Principais produtos da CSN

A seguir, é apresentado o Quadro XII, com a grande variedade de itens produzidos pela *CSN*. Os produtos estão classificados quanto ao tipo, à forma e à utilização.

QUADRO XII - PRODUTOS DA CSN E SUA UTILIZAÇÃO¹⁵⁷

PRODUTOS DA CSN		
QUANTO AO TIPO	QUANTO À FORMA	QUANTO À UTILIZAÇÃO
Produtos semi-acabados	placas	indústria de construção naval, petrolífera, de material ferroviário, grandes reservatórios
	blocos	
	tarugos	
Laminados planos	bobinas e chapas finas à quente	indústrias de silos metálicos, tubos, botijões.
	bobinas e chapas finas à frio	indústria automobilística e elétrica.
	folhas metálicas	produção de embalagens de enlatados na indústria alimentícia (Nestlé, Matarazzo)
	bobinas e chapas zincadas (produto nobre da empresa/característica: elevada resistência à corrosão)	indústria de construção civil, telhados, silos, galpões, carrocerias de automóveis e aparelhos eletrodomésticos (geladeiras, fogões, etc.), dutos para ar condicionado, paredes divisórias, esquadrias, fabricação de vasilhames.
Laminados não planos	trilhos (não estão sendo produzidos no momento)	ferrovias, indústria da construção naval, petrolífera, grandes reservatórios.
	acessórios para trilhos (não estão sendo produzidos no momento)	
	perfis pesados (mais de 150 mm)	
	perfis médios (80 a 150 mm)	
	perfis leves (menos de 80 mm)	
	barras de aço-carbono	
Outros	produtos carboquímicos-benzol; toluol; nafta e xilol; alcatrão; escória dos altos-fornos.	indústria de plásticos e inseticidas; fabricação do TNT; fabricação de tintas e solventes; indústria de eletrodos, impermeabilização, e pavimentação; fabricação de cimento.

¹⁵⁷ Quadro elaborado a partir do CD-rom da **CSN** instalado no escritório administrativo de Volta Redonda e dos catálogos e folhetos de produtos não revestidos, chapas zincadas e folhas metálicas da **CSN**.

7 - ASPECTOS ECONÔMICOS DA CSN

7.1. - Indicadores econômicos

A CSN acha-se classificada atualmente, pelo critério da receita operacional líquida e do ativo total, entre as dez maiores empresas sociedades anônimas do Brasil (Quadro XIII).

QUADRO XIII - AS 10 MAIORES EMPRESAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DO BRASIL

EMPRESA	SETOR
1 - PETROBRÁS - Petróleo Brasileiro S.A.	Refino de petróleo e destilação a álcool
2 - Centrais Elétricas de Furnas S.A.	Serv. ind. de utilidade pública
3 - ELETROPAULO - Eletricidade São Paulo S.A	Serv. ind. de utilidade pública
4 - Cia. Vale do Rio Doce	Extração de minérios
5 - CESP - Cia. Energética São Paulo	Serv. ind. de utilidade pública
6-TELESP - Telecomunicações São Paulo S.A.	Serviços de comunicações
7 - Cia. Saneamento Básico do Estado de SP	Serv. ind. de utilidade pública
8 - Cia. Siderúrgica Nacional	Metalurgia
9 - CEMIG - Cia. Energética de Minas Gerais S.A.	Serv. ind. de utilidade pública
10- VARIG - Viação Aérea Riograndense S.A	Serviços de transporte

FONTE: REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, FGV, ago., 1996, p.37.

Já quando se compara a CSN com as empresas sociedades anônimas de capital privado nacional, ela se situa em primeiro lugar (Quadro XIV).

QUADRO XIV - AS 10 MAIORES EMPRESAS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE CAPITAL PRIVADO NACIONAL

EMPRESA	CLASSE ¹⁵⁸	SETOR
1 - Cia. Siderúrgica Nacional	8	Ind. Metalúrgica
2 - VARIG	10	Serv. de Transporte
3 - LIGHT Serviços Eletricidade S.A.	11	Serv. Ind. de Util. pública
4 - FIAT Automóveis S.A.	12	Ind. de Mat. Transporte
5 - USIMINAS	13	Ind. Metalúrgica
6 - Cia. Petroquímica Nordeste S.A	16	Ind. Química
7 - COSIPA	17	Ind. Metalúrgica
8 - Cia.Cervejaria Brahma	19	Ind. de Bebidas
9 - CST	25	Ind. Metalúrgica
10 - Souza Cruz S.A.	26	Ind. de Fumo

FONTE: REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, FGV, ago., 1996, p.37.

A *CSN* é a maior produtora de aço da América Latina. Ocupando o sexto lugar no mundo em produção de folha de flandres, sendo a segunda maior Usina em relação à planta instalada. É também a maior produtora mundial de folhas metálicas em uma única siderúrgica integrada.

7.2. - Concorrentes da CSN

Internacionalmente os competidores da *CSN* estão concentrados principalmente no Japão, Coréia e Alemanha.¹⁵⁹

No Brasil, há dois grupos que disputam o mercado de aços planos: a *CSN* e o grupo Bozzano, da qual faz parte a Usina USIMINAS (Quadro XV). A *CSN* contribuiu até 1994 com 17% de toda a produção nacional de aço.

¹⁵⁸ Posição entre as maiores sociedades anônimas do Brasil.

¹⁵⁹ Informação obtida na entrevista realizada com Alfredo Fröner, Assessor de Planejamento Financeiro da *CSN*, na sede da empresa no Rio de Janeiro em 13.11.1995.

**QUADRO XV - PRODUÇÃO BRASILEIRA DE AÇO BRUTO EM 1994
(TONELAGEM TOTAL = 25 MM)**

EMPRESA	PERCENTAGEM
1 - CSN	17%
2 - USIMINAS	16%
3 - COSIPA	14%
4 - CST	14%
5 - AÇOMINAS	7%
6 - Outros	32%

FONTE: Relatório Anual da CSN de 1995

7.3. - Produção da CSN

A capacidade instalada da CSN de produção de aço líquido é de aproximadamente 4,6 milhões de toneladas ao ano.

A CSN obteve um salto de crescimento produtivo após o processo de preparação para a privatização, passando de 2,9 milhões de toneladas/ano em 1990 para 4,4 milhões em 1992, mantendo mais ou menos constante esse valor a partir de então (Quadro XVI). Sua receita operacional líquida foi cerca de 2 milhões de dólares¹⁶⁰ em 1996.

QUADRO XVI - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE AÇO DA CSN¹⁶¹

ANO	QUANTIDADE (1.000 Toneladas)
1990	2.919
1991	3.621
1992	4.465
1993	4.470
1994	4.646
1995	4.470*
1996	4.473*

¹⁶⁰ Informações retiradas da Home Page da CSN (www.CSN.com.br).

¹⁶¹ Informações retiradas do Relatório Anual da CSN de 1995 e Home Page da CSN* (www.CSN.com.br).

A empresa tem mantido um nível de produção estável, operando o máximo de sua capacidade, devido ao elevado custo fixo de produção, característico do ramo siderúrgico, mesmo nos momentos em que ocorre uma redução de demanda. É menos custoso estocar aço do que diminuir a sua produção.¹⁶²

7.4. - Desenvolvimento e intercâmbios tecnológicos

Em termos tecnológicos, existe um intercâmbio constante de compra e venda, tanto no mercado interno como no internacional¹⁶³. Entretanto, a *CSN* também produz tecnologia, e para isso dispõe de laboratórios próprios para pesquisa, havendo incentivos dentro da empresa para a redução de custos de produção. Foram estabelecidos também convênios de cooperação técnico-financeira com Universidades, dentre elas a UFF, da qual resultou um Centro de Excelência em Siderurgia em Volta Redonda, com a criação de um Curso de Mestrado em Metalurgia.

7.5. - Produtividade da CSN

A produtividade operacional traduzida pela relação toneladas/homens/ano vem num crescente, principalmente depois das medidas de preparação da empresa para a privatização, iniciadas em 1990 (Quadro XVII). A *CSN* pretende aumentar sua produção até o ano 2000, sem com isso aumentar seu parque instalado, através unicamente do incremento da produtividade.

¹⁶² Informação obtida na entrevista realizada com Alfredo Fröner, Assessor de Planejamento Financeiro da CSN, na sede da empresa no Rio de Janeiro em 13.11.1995.

¹⁶³ A *CSN* mantém intercâmbio tecnológico principalmente com a Alemanha e o Japão.

QUADRO XVII - EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE OPERACIONAL DA CSN

ANO	PRODUTIVIDADE (EM TONELADAS)	NÚMERO DE EMPREGADOS
1989	163	22.134
1990	160	18.222
1991	225	16.125
1992	295	15.147
1993	296	15.082
1994	314	14.773

FONTE: Relatório Anual da CSN de 1995.

7.6. - Principais Fornecedores da CSN**7.6.1. - Fornecedores de materiais**

Os principais fornecedores de matéria-prima da empresa são a Cia. Mineira de Metais, Mamoré Mineração, Altrans, Sibra e Paraibuna Metais. Já os fornecedores de refratários são as empresas Magnesita e Ibar. As empresas Siderquímica, Aços Villares e PETROBRÁS são fornecedores de produtos químicos, cilindros de laminação e combustíveis, respectivamente.

7.6.2. - Fornecedores de serviços

Os principais fornecedores de serviços de transportes da empresa são a Rede Ferroviária Federal, a Tora e a Getran. Já no que diz respeito a usinagem e calderaria, os fornecedores são a Ormec e a Asema. As empresas Cia. Docas do RJ, Cobrapi, Alimenta, Sobremetal e Cegelec são fornecedores de serviços portuários, projetos industriais, alimentação, embalagens, eletromecânica, respectivamente.

7.7. - Comercialização dos produtos da CSN

As mudanças conjunturais que mais costumam afetar os preços do produto final são as alterações da alíquota de importação. Quando a alíquota baixa, o produto fica inviável no mercado interno em termos de preço. Outro fator externo que pode afetar bastante o desempenho da comercialização são as mudanças nas políticas de financiamento das exportações, tais como as alterações nos prazos de financiamento, as restrições a determinados produtos, que, apesar de não serem frequentes, ocorrem.¹⁶⁴

No mercado interno, onde os preços são mais convidativos, a demanda costuma ser variável. No mercado externo, apesar de apresentar preços mais baixos, mantém níveis de demanda constante.

Da totalidade da produção comercializada em 1996, cerca de 71% destinou-se ao mercado interno e 29% ao mercado externo¹⁶⁵. Do total exportado no I semestre de 1995, 41% destinou-se à América Latina, 29% à América do Norte, 17% à Ásia, 3% ao Oriente Médio e 10% a outras regiões.¹⁶⁶

7.7.1 - Maiores clientes nacionais da CSN

Os maiores clientes de aço da CSN, a nível nacional, são Nestlé, Prada, Emesa, Volkswagen, Armco, General Motors, Multibrás, Zomprogná, Gerdau e Defasa. Aproximadamente 30% da produção é vendida às montadoras de automóveis.

¹⁶⁴ Informação obtida na entrevista realizada com Alfredo Fröner, Assessor de Planejamento Financeiro da CSN, na sede da empresa em 13.11.1995.

¹⁶⁵ Informação retirada da Home Page da CSN (www.CSN.com.br).

¹⁶⁶ Informação retirada do Relatório Anual da CSN de 1995.

CAPÍTULO IV - GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA CSN

1 - EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA CSN¹⁶⁷

1.1. - Década de 40

No início da industrialização brasileira, a mão-de-obra não era qualificada, o que dificultava o processo de recrutamento das empresas, inclusive da **CSN**, que recrutava os trabalhadores nas regiões circunvizinhas cujas atividades econômicas eram basicamente agro-pastoris. A mão-de-obra vinha eminentemente do Espírito Santo, Minas Gerais e do próprio Rio de Janeiro, estados que ficavam num raio de aproximadamente 300 km do que viria a ser a cidade de Volta Redonda.

Os empregados foram contratados inicialmente para construírem a Usina e a cidade; depois, a mesma mão-de-obra foi aproveitada no processo de produção de ferro e aço da empresa. A seleção pouco criteriosa, decorrente da insuficiência de mão-de-obra, fez crescer consideravelmente os casos de criminalidade na cidade.

A fim de atrair e manter a mão-de-obra em Volta Redonda, a **CSN** investiu no aspecto social do trabalhador e de seus familiares, construindo hospitais, habitações, templos religiosos, clubes e escolas - proporcionando educação, recreação e cultura, abastecendo-os com gêneros alimentícios, além de conceder vantagens pecuniárias tais como salário-família, participação nos lucros, antecipando-se desta maneira à legislação trabalhista vigente na época.¹⁶⁸

Embora a empresa investisse em melhorias sociais, o órgão de pessoal resumia-se às atividades cartoriais, de registro e controle, regulamento de pessoal e recrutamento. Uma das políticas da empresa era recrutar homens com um biotipo ideal para suportar o trabalho insalubre.

¹⁶⁷ Foram utilizadas como principais fontes no levantamento histórico da Gestão de Recursos Humanos da **CSN**, uma publicação interna da **CSN** (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL. Marco da industrialização brasileira - 1941-1994 - 50 anos, Volta Redonda, 1991) e o trabalho de Maria Aparecida Moscon Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de recursos Humanos da **CSN** (TORTURELLA, Maria Aparecida Moscon. Histórico da organização, o desenvolvimento das funções de recursos humanos e o indivíduo. Trabalho mimeografado, **CSN**, Rio de Janeiro, nov., 1993, 31p.).

¹⁶⁸ A **CSN**, assim como todas as outras estatais, é regida pelas CLT desde 1943.

A dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada para trabalhar na Usina aliada à necessidade de preparar o enorme contingente de pessoal envolvido em sua e na cidade de Volta Redonda, e para a operação de equipamentos e processos de produção até então desconhecidos no país, levou a *CSN* a criar, em 1944, a Escola Técnica Pandiá Calógeras - ETPC.

1.2. - Década de 50

Surge na década de 50 a primeira geração dos filhos dos empregados formado na ETPC, que passam a ser a nova fonte de recrutamento, por um lado facilitando as relações dentro da organização, mas de outro propiciando o nepotismo e dificultando o profissionalismo.

Os supervisores eram detentores do *know-how*, adquirido através da experiência diária. Uma vez que a operação dos processos produtivos da Usina não eram padronizados e os supervisores não repassavam o conhecimento para seus subordinados, sempre havia perda de informação quando alguém da linha de comando se aposentava.

No final dessa década, são criadas outras siderúrgicas no Brasil, como a COSIPA (1953) e a USIMINAS(1956), acabando com o monopólio da *CSN* na produção de aço.

1.2. - Décadas de 60 e 70

Na década de 60, em função dos governos autoritários, aumentou-se o controle sobre as estatais, inclusive da *CSN*. Uma vez que a área de recursos humanos não tinha autonomia para negociar os conflitos trabalhistas, ela ficava limitada a cumprir a legislação.

Na busca de uma tecnologia mais avançada para fazer frente à concorrência das outras siderúrgicas brasileiras, são executadas expansões na Usina (Plano de Expansão D). Em função da necessidade do aumento do número de admissões e dos programas de capacitação, cria-se dentro do órgão de recursos humanos um setor específico de seleção e treinamento, que fica sob a responsabilidade de profissionais da área de Ciências Humanas. Além disso, a *CSN*

facilita a instalação em Volta Redonda de uma escola para formar a mão-de-obra especializada, a Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica da UFF.

Utiliza-se no treinamento da linha de comando diversas técnicas em moda, tais como o *grid gerencial*, a análise transacional e a liderança situacional. Os empregados passam a ter o desempenho avaliado pelo órgão de recursos humanos com fins únicos de progressão salarial, e sem a participação da chefia.

A estrutura da empresa tinha na época 6 (seis) níveis hierárquicos entre o topo e a base, dificultando os processos de comunicação e decisão.

A empresa, que antes era responsável por toda a infra-estrutura social da cidade de Volta Redonda, passa a dividir com a comunidade e a iniciativa privada algumas dessas responsabilidades, tais como o abastecimento de gêneros alimentícios, a construção de moradias e de hotéis, gerando um certo ressentimento por parte dos empregados.

Apesar das funções de recursos humanos estarem bem definidas e delimitadas, a integração do sistema de recursos humanos não era possível, pois inexistiam políticas de recursos humanos uniformes para toda a empresa.

1.3. - Década de 80

A partir da abertura política, os conflitos capital *versus* trabalho, até então reprimidos, vêm à tona. Os trabalhadores brasileiros se organizam e surgem as centrais sindicais CUT e CGT. Ocorrem as primeiras greves na *CSN*. As negociações são realizadas diretamente entre o Sindicato do Metalúrgicos e o Poder Executivo. A participação mais ativa do Sindicato provoca o enfraquecimento da primeira linha de supervisão, que era responsável pela grande massa de empregados da empresa.

A empresa procura diminuir a influência do sindicato à medida que fortalece a figura do supervisor, delegando-lhes mais responsabilidades e autonomia. A área de recursos humanos assume um papel de assessoria, apoiando e orientando as chefias, inclusive instrumentalizando-

as através de treinamentos intensivos para assumir suas novas tarefas. Nessa época, é reduzido um nível de supervisão objetivando, principalmente, ajudar a neutralizar a influência do sindicato.

As políticas, os processos e os instrumentos de recursos humanos são desenvolvidos e aperfeiçoados. O concurso público deixa de ser tendencioso e pouco confiável, visando desta forma moralizar o processo de recrutamento e seleção a fim de atrair os melhores profissionais.

A fim de aumentar o profissionalismo na empresa, a *CSN* procurou disciplinar as relações de parentesco entre as linhas de subordinação direta ou indireta, inclusive desincentivando qualquer tipo de relacionamento que não fosse profissional.

1.4. - Início dos anos 90

A empresa enfrentou uma grande crise devido a fatores econômicos, políticos, financeiros e administrativos. Visando a superação da crise e a preparação da empresa para a privatização, inicia-se um processo de redução do quadro de pessoal, fato inédito na história da empresa.

Além das demissões na empresa, foram terceirizados, no final de 1990, os serviços de saúde, recreação e cultura, formação e educação, recrutamento e seleção, e parte do serviço social (para a FUGEMSS que é uma fundação ligada à Diretoria Administrativa). A FUGEMSS passou, então, a administrar toda a estrutura médica e social da *CSN*.¹⁶⁹ São terceirizadas, também, as atividades de serviços gerais (para a APSERV).¹⁷⁰

¹⁶⁹ A transferência de serviços e empregados para a FUGEMSS, foi uma alternativa para atenuar o processo de demissão. Os empregados que realizavam as atividades terceirizadas foram todos demitidos e contratados pela FUGEMSS. É verdade que eles não perderam seus empregos, mas estes empregados tiveram perdas salariais e de benefícios ao serem transferidos para a prestadora de serviços. A fundação atende a outros clientes além da *CSN*, que é seu cliente principal, desde que não comprometa o serviço que realiza para a siderúrgica.

¹⁷⁰ Os empregados não qualificados que realizavam as atividades de serviços gerais na *CSN* foram transferidos para a APSERV, empresa que pertence à CBS. Esta é uma empresa que está sendo extinta, por esta razão seus empregados estão sendo demitidos.

Além disso, é realizado um amplo programa de comunicação, coordenado pelo próprio presidente da empresa, visando diminuir as resistências dos empregados e da comunidade a privatização.

Neste período de recuperação da empresa, é intensificada a implantação do Programa de Qualidade - o TQC, com o incremento do treinamento, que tornou-se mais sistemático e direcionado para resultados empresariais. Os currículos da ETPC são adaptados às necessidades da *CSN*, ficando inclusive com o papel de formar toda a mão-de-obra qualificada.

Atualmente a empresa, já privatizada, está redefinindo suas ações na área de recursos humanos, devido ao novo modelo organizacional que está sendo adotado - as Unidades de Negócios. As demissões na *CSN* continuam, só que decorrentes desta reestruturação pela qual a empresa está passando.

2 - PERFIL DO FUNCIONÁRIO DA CSN

2.1. - Idade

A *CSN* possuía, em 1995, 14.053 empregados, dos quais apenas 10% tinha menos de cinco anos de casa. A idade dos empregados da área administrativa era, em média, de 35 a 45 anos, um pouco mais alta do que a dos empregados da área operacional.¹⁷¹

Já na Usina o pessoal é muito jovem, e a tendência é a média de idade diminuir, pois nos próximos anos continuará crescendo o número de aposentadorias por causa do Plano de Expansão D (Estágio III) realizada na década de 70.¹⁷²

¹⁷¹ Informações obtidas em entrevista realizada em 16.08.1995, com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da *CSN*, em Volta Redonda.

¹⁷² Um grande número de empregados da Usina, que foi contratado na década de 70 para trabalhar na expansão da empresa (Estágio III), está se aposentando, pois estão completando 25 anos de serviço. Os empregados da *CSN* que trabalham em atividades insalubres (quase todos na Usina) têm uma aposentadoria especial, pois se aposentam com 25 anos de trabalho, 5 anos a menos do que o exigido normalmente.

2.2. - Sexo

A mão-de-obra da Usina é predominantemente masculina. Na *CSN*, o percentual de mulheres é muito baixo era de aproximadamente 4,67% em 1996.¹⁷³ As mulheres nunca são contratadas para realizar trabalhos operacionais, por isso nenhuma formanda mulher da ETPC é chamada a estagiar na *CSN*.¹⁷⁴ Segundo o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, a *CSN* não fez nenhum tipo de adaptação física na área de produção para absorver mão-de-obra feminina.¹⁷⁵ Somente mulheres com curso superior são contratadas, mas geralmente para os escritórios administrativos.

2.3. - Formação

Na área de produção a formação básica do corpo gerencial é de engenheiros, administradores e economistas. Houve uma época em que o número de empregados com 2º grau era reduzido. A maioria dos Metalúrgicos da Usina tinha apenas o 1o. grau. Os empregados que tinham 2o. grau, destacavam-se dentro da Usina porque usavam um capacete de cor diferente. Os técnicos usavam capacete de cor amarela e os operários de cor vermelha. Hoje é comum na empresa os empregados com 2o. grau, por isso a cor do capacete modifica não conforme a instrução do empregado, mas pelo fato do empregado ter função de chefia ou não. A tendência é que todos tenham o 2º grau, pois a empresa está procurando contratar apenas pessoal com 2º grau e está dando incentivos para que os trabalhadores antigos façam o curso técnico na ETPC.

¹⁷³ Informação obtida em 20/11/96 em entrevista realizada com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da *CSN*, em Volta Redonda.

¹⁷⁴ Informação obtida em entrevista realizada com Cleide Maria Salgado de Carvalho, Assessora Técnica da FUGEMSS, em 09/10/96

¹⁷⁵ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96 na cidade do Rio de Janeiro.

3 - A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA CSN

3.1. - Estrutura Administrativa da Área de Recursos Humanos

A área de recursos humanos da **CSN** faz parte da Diretoria Administrativa. Ela tem duas áreas: uma de assessoria e outra operacional. Na primeira área, há duas gerências, a Assessoria Geral de Informações e a Assessoria Geral de Políticas de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas. Nesta última estão incluídas as seguintes funções: relações sindicais, relações com a comunidade, planejamento de recursos humanos, orçamento e custos com pessoal, avaliação do clima organizacional, indicadores de pessoal, avaliação de desempenho, avaliação de potencial, plano de carreiras e formação gerencial.

A área operacional engloba a Administração de Salários e o Serviço de Pessoal que é responsável por atividades tais como registro dos empregados e frequência. Dentro desta área há também um Setor Jurídico que dá consultoria a área trabalhista, imobiliária e criminal e um Setor de Serviços Gerais que é responsável pela parte de segurança do trabalho, medicina do trabalho, segurança patrimonial, investigação, alimentação, bens imobiliários e serviços diversos.

3.2. - Políticas de Recursos Humanos

Antes da privatização, o planejamento estratégico da **CSN** era definido pelo governo federal, mais especificamente pela SIDERBRÁS. Segundo a Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da **CSN**, este fato dificultava o conhecimento da missão da empresa; conforme seu depoimento, *“perde-se a noção para onde se vai, quem sabe onde você vai é o governo”*.¹⁷⁶

Após a privatização, a própria empresa passou a definir seu planejamento estratégico. Participam da sua elaboração a presidência, todos os diretores e os superintendentes gerais. O

¹⁷⁶ Informações obtidas em entrevista realizada em 16.08.1995, com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da **CSN**, em Volta Redonda.

planejamento estratégico é submetido à aprovação do Conselho Administrativo. Fazem parte do planejamento as políticas gerais da empresa, inclusive as de recursos humanos. Qualquer alteração nas políticas requer a aprovação do Conselho Administrativo.

Durante a história da *CSN* houve diversas políticas de recursos humanos, mas somente em 1990, na gestão de Procópio Lima Netto, foram formalizadas num manual e veiculadas pela empresa.

Em 1994, segundo diagnóstico realizado pela consultoria Mackenzie, era necessária a modernização das políticas da *CSN*, já que elas não atendiam mais à realidade da empresa após sua privatização. Foram então reescritas por um grupo da área de recursos humanos, com a ajuda de 2 (dois) consultores da Mackenzie, e aprovadas, em 1995, pelo Conselho Administrativo.

4 - SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DA CSN

A análise da gestão de recursos humanos da *CSN* foi realizada conforme a classificação do subsistema de recursos humanos utilizada no Capítulo II.

4.1. - Procura

4.1.1. - Recrutamento e seleção¹⁷⁷

O recrutamento e a seleção dos empregados da *CSN* até 1990 estava sob a responsabilidade do *Staff* de recursos humanos da empresa. Os profissionais do **nível operacional e técnico** eram recrutados na Escola Técnica Pandiá Calógeras e em outras escolas profissionalizantes como o SENAI. Já os profissionais de **nível superior e gerencial**, principalmente os

¹⁷⁷ As informações sobre o Recrutamento e Seleção foram obtidas com Luís Antônio, Analista de Recursos Humanos da Gerência de Recrutamento e Seleção da FUGEMMS, em 11/10/1996, em Volta Redonda. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Recrutamento e Seleção da *CSN*.

engenheiros, eram recrutados no mercado nacional através de edital, publicado nos jornais de maior circulação do país.

Desde 1989 os candidatos ao **nível operacional** eram submetidos a uma prova de ingresso na ETPC¹⁷⁸. Para ingressar na Escola era preciso a indicação de algum metalúrgico.¹⁷⁹

As etapas do processo de seleção da *CSN* variavam conforme a mão-de-obra solicitada, ou seja, tinha um processo específico para cada nível: **operacional, técnico, superior e gerencial**. Todo ano a *CSN* recrutava na ETPC os alunos com 1o. e 2o. graus para ingressarem na empresa no **nível operacional e técnico**, respectivamente.

Os candidatos ao **nível operacional** passavam por um teste prático, além de serem submetidos a uma avaliação psicológica e a exame médico. Algumas vezes invertia-se a ordem do teste prático com a avaliação psicológica, dependendo do número de candidatos e da importância dada à sua experiência. O exame médico, porém, era sempre realizado por último.

Já o processo seletivo do **nível técnico, superior e gerencial** era realizado quase da mesma forma que o do **nível operacional**, só que o teste prático era substituído por uma prova de conhecimentos específicos¹⁸⁰, que poderia ser objetiva ou discursiva, elaborada segundo as exigências do cargo a ser ocupado. Eram selecionados aqueles candidatos que tivessem um percentual de acerto maior que 50%.

Esta primeira etapa, de confecção, aplicação e correção das provas, era operacionalizada por uma entidade contratada (escola, universidade), anteriormente avaliada. Segundo um Analista de Recursos Humanos da FUGEMSS *“Era muito difícil, neste momento, ter interferência política.”*¹⁸¹

¹⁷⁸ A prova de ingresso na ETPC era utilizada como concurso público, que é obrigatório a partir da CLT para todos os que ingressarem no serviço público.

¹⁷⁹ Quase 90% dos alunos da ETPC são parentes de metalúrgicos.

¹⁸⁰ Esta prova correspondia ao concurso público. Apesar do concurso dificultar a interferência de políticos no processo seletivo, nos cargos de confiança era uma prática comum a indicação por políticos.

¹⁸¹ Segundo entrevista realizada com Luís Antônio, Analista de Recursos do Setor de Seleção da FUGEMSS, em Volta Redonda, em 11/10/1996. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Recrutamento e Seleção da *CSN*.

A segunda etapa era operacionalizada pela *CSN*, e consistia em analisar os resultados e decidir quem seria contratado. Para cada área era formada uma banca técnica, da qual fazia parte um empregado com formação superior ou técnica, dependendo do cargo a ser preenchido, representante da Unidade que tinha solicitado o profissional, e os representantes do *Staff* de Recrutamento e Seleção da *CSN*. Era papel da banca acompanhar o processo seletivo e decidir quais candidatos seriam contratados.

Fazia parte da política da empresa selecionar o candidato recém-formado, principalmente de **nível superior**, para treiná-lo de acordo com as necessidades da empresa.

Em 1990, fazendo parte da estratégia de recuperação da empresa, foram tomadas duas grandes medidas que afetaram o subsistema Procura da *CSN*. A primeira foi na forma de funcionamento do *Staff* de recursos humanos, com o desmembramento da estrutura de recrutamento/seleção e treinamento, que passaram a formar duas gerências independentes. A segunda foi a terceirização de todas as atividades das duas gerências para uma prestadora de serviços, a FUGEMSS. Ao final da seleção, a FUGEMSS encaminhava o candidato para a *CSN*, para exame médico e admissão.

Durante todo o período de recuperação da *CSN*, entre 1990 e 1993, não houve contratação. Ao contrário, houve a redução de 1/3 do contingente, num total aproximado de 7.000 empregados.

Após a privatização, o recrutamento e a seleção dos empregados do **nível operacional e técnico** continuou sob a responsabilidade da FUGEMSS. As etapas do processo de seleção continuam as mesmas e a fonte de recrutamento continua sendo a ETPC.

O processo de seleção do empregado do **nível operacional** ou **técnico** tem início por ocasião da formação na ETPC que, para atender às necessidades da *CSN*, adaptou seus currículos escolares introduzindo disciplinas de TQC e inglês técnico. Devido ao grande desenvolvimento tecnológico do setor siderúrgico, a tendência é a empresa contratar cada vez mais candidatos com o 2º grau completo.

Quanto aos candidatos com **nível superior**, continuam a ser recrutados e selecionados pela FUGEMSS, de acordo com as necessidades da empresa; porém, a política de recrutamento e seleção passou a valorizar a formação do candidato, principalmente com pós-graduação, como também a experiência. Por essa razão, os candidatos estão sendo recrutados em escolas que tenham pós-graduação.

Participam da seleção do candidato de **nível superior** o superintendente da área na qual ele irá trabalhar, ou seu representante. Devido à posição geográfica, a empresa tem dificuldade de encontrar na região profissionais qualificados com **nível superior**.

4.1.2. - Ambientação¹⁸²

Na fase estatal da *CSN*, a ambientação do empregado na empresa fazia parte do Programa de Integração do Empregado - PRIOPI - que era dividido em quatro etapas. São elas:

- ✓ PRIOPI 1, que consistia na integração propriamente dita do empregado. Inicialmente o presidente da *CSN* ou alguém indicado os recebia no auditório da empresa. Depois, eles assistiam palestras sobre segurança do trabalho e sobre seus direitos e deveres na empresa, sendo essa parte responsabilidade do *Staff* de recursos humanos.
- ✓ PRIOPI 2, que correspondia à integração dos empregados do **nível operacional e técnico** na Unidade onde iriam trabalhar, sendo essa responsabilidade do supervisor.
- ✓ PRIOPI 3, que consistia no acompanhamento dos empregados durante o estágio probatório. Cabia ao supervisor orientar o empregado no dia a dia da empresa.
- ✓ PRIOPI 4, que correspondia à preparação do empregado para a aposentadoria. Nesse programa, ele aprendia a montar o processo de aposentadoria, tomava conhecimento de

¹⁸² A maioria das informações referentes à atividade de ambientação foi obtida em entrevista realizada com Oséas Vieira Guedes, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS, em 11/10/1996, em Volta Redonda. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento da *CSN*.

seus direitos, era informado sobre o melhor momento para se aposentar e de como ficaria seu salário, e apresentava alternativas de vida profissional e lazer após sua aposentadoria.

Após a privatização, o programa de integração dos novos empregados continuou, mas parte dele foi absorvido pelo programa TQC e Plano de Acesso.

O período de integração do novo empregado depende do cargo que ele ocupará. O programa de engenheiros dura em torno de seis meses. Já o programa de integração dos operários tem início na ETPC. Após a formatura, aproximadamente 200 alunos são selecionados e enviados para a CSN para estagiarem na empresa por nove meses. As duas primeiras semanas de estágio correspondem ao período de integração formal dentro da empresa, que engloba as atividades dos PRIOP 1, 2 e 3. Ao final do estágio, aqueles que não são aproveitados devido à inexistência de vaga, são cadastrados para futuras necessidades da empresa.

A integração social do empregado é realizada, desde a fase estatal da CSN, pelos grêmios recreativos.

O programa com os aposentados ficou, desde o processo de recuperação da CSN, sob a responsabilidade do fundo de pensão dos empregados da CSN - a CBS e da Associação de Empregados Aposentados. Atualmente há em torno de 30.000 aposentados.

4.2. - Aplicação

4.2.1. - Descrição e análise de cargos

Desde 1995, os planos de cargos do pessoal de **nível operacional e técnico** passaram a ser classificados em função das tecnologias existentes no processo de produção. As novas análises dos cargos (habilidades, conhecimentos, resultados do desempenho, experiência) foram realizadas para dar subsídios ao novo plano de acesso e também ao levantamento de necessidades de treinamento da empresa.

O plano de cargos do pessoal de **nível superior e gerencial** está sendo revisto.

4.2.2. - Avaliação de desempenho¹⁸³

Na fase estatal da *CSN*, era realizada basicamente a avaliação do **nível operacional e técnico**, através de um formulário personalizado para cada empregado, que era preenchido pela chefia imediata. Após avaliar seu subordinado, a chefia imediata discutia a avaliação do empregado com o superintendente geral da Unidade. O resultado era encaminhado para a Gerência de Avaliação de Desempenho que fazia uma curva de distribuição dos empregados da Unidade, a fim de verificar como o efetivo ficava posicionado.

A avaliação era baseada em determinadas características tais como: postura, iniciativa, tomada de decisão, argumentação. Utilizavam-se os conceitos inferior, médio inferior, médio, médio superior e superior. Cada superintendência tinha uma quota financeira para ser distribuída entre os empregados que recebessem o conceito superior, médio superior e médio. A avaliação tinha o objetivo principal de promover o empregado e implicava num aumento salarial.

Entretanto, o *Staff* de recursos humanos tentava identificar as deficiências dos empregados que tivessem tirado os conceitos médio inferior e inferior, e era realizado um trabalho de acompanhamento destes empregados, que eram encaminhados algumas vezes para treinamento.

A avaliação do pessoal do **nível superior e gerencial** seguia o mesmo procedimento, mas raramente era realizado.

¹⁸³ As informações sobre avaliação de desempenho foram obtidas em entrevista realizada com Luís Antônio, Analista de Recursos Humanos do Setor de Seleção da FUGEMSS, em Volta Redonda em 11/10/1996. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Recrutamento e Seleção da *CSN*.

Apesar da realização da avaliação não visar a demissão daqueles com desempenho aquém do esperado, às vezes os resultados eram utilizados com este fim, pois os empregados que apresentassem um rendimento baixo geralmente eram os primeiros cogitados nas demissões. Este fato fez com que, em 1991, quando foi realizada avaliação de desempenho com todos os empregados, os resultados fossem superestimados, devido ao receio de demissão, já que a empresa iniciava um processo de redução do quadro de pessoal. Segundo a Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da CSN,¹⁸⁴ naquele momento a empresa decidiu suspender temporariamente a avaliação de desempenho até que a situação se normalizasse.

A avaliação de desempenho do **nível operacional e técnico** está sendo realizada atualmente baseada no plano de acesso implantado na empresa em 1994.

A empresa está redefinido o processo de avaliação de desempenho do pessoal de **nível superior e gerencial**, que será distinto dos outros níveis, baseado em metas a serem alcançadas pelo empregado, visando verificar sua contribuição individual. Como apoio à avaliação desses empregados, foi implantada a avaliação de potencial.

4.3. - Desenvolvimento

4.3.1. - Treinamento¹⁸⁵

Na fase estatal da CSN, segundo o Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS, dois fatos inviabilizavam o planejamento a longo prazo em T&D. O primeiro era a interferência externa da SIDERBRÁS, que alterava as diretrizes e os planos da empresa e conseqüentemente afetava toda a programação de treinamento. O segundo fato era a descontinuidade administrativa provocada pela mudança do Diretor Administrativo, situação esta agravada quando era nomeado alguém que não pertencia ao quadro de pessoal da empresa.

¹⁸⁴ Informação obtida em entrevista realizada em 16.08.1995, com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da CSN, em Volta Redonda.

¹⁸⁵ A maioria das informações referentes à atividade de treinamento foi obtida em entrevista realizada com Oséas Vieira Guedes, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS, em 11/10/1996, em Volta Redonda. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento da CSN.

Ainda segundo o Gerente de T&D da FUGEMSS, durante toda a história da *CSN* a empresa sempre investiu em treinamento, principalmente dos **gerentes**. Já nos momentos de crise, havia a intensificação do treinamentos dos empregados do **nível operacional**. O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos reforça essa colocação, ao afirmar que “a *CSN* até 1995 investia mais em treinamento e educação do que a própria Secretaria de Educação de Volta Redonda.”¹⁸⁶

Ainda segundo ele, entre 1980 e final de 1988, o treinamento ficou mais sistemático e direcionado aos resultados da empresa, com a criação, inclusive, de um Centro de Treinamento, o Centro de Desenvolvimento Operacional (CDO). Entretanto, as greves que ocorreram neste período prejudicaram bastante a programação. O modelo de capacitação que nesse período passou a sustentar os programas de treinamento tem cinco portas de entrada: preparo do novo empregado; preparo para mudança de posto de trabalho; preparo das chefias; preparo de profissionais que servirão de canal de transferência de tecnologia nos cursos de pós-graduação; preparo para incorporação de novas políticas e direcionamento do empregado no âmbito da supervisão.

Durante todo o período de preparação para a privatização, inclusive durante a redução do quadro de pessoal, não houve corte de recursos para treinamento, que continuou com sua programação normal, não discriminando nenhum empregado, mesmo que soubesse que ele poderia ser demitido. Segundo o Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS “*pode ser até que tenhamos treinado inclusive algumas pessoas que foram demitidas.*”¹⁸⁷ Esta atividade também foi terceirizada para a FUGEMSS.

Desde 1994, com a criação do Plano de Acesso para os empregados do **nível operacional e técnico**, o treinamento tanto teórico como prático passou a ser a base para a promoção do empregado. Já o programa de qualificação do pessoal de **nível superior** está sendo revisto.

¹⁸⁶ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, em 29/11/1996, na cidade do Rio de Janeiro.

¹⁸⁷ Conforme entrevista realizada com Oséas Vieira Guedes, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS, em 11/10/1996, em Volta Redonda. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento da **CSN**.

Além dos cursos desenvolvidos na empresa, são realizados, desde a fase estatal da *CSN*, treinamentos em parceria com outras organizações. Há contratação desde cursos fechados até convênios de cooperação técnica. Dentro desses convênios, alguns empregados participam de programas de visitas técnicas a Usinas, inclusive em outros países, tais como o Japão e EUA, de seminários e congressos. Além dos cursos regulares, há a programação de cursos conforme as necessidades das diversas unidades da empresa.

As principais técnicas que fazem parte do programa de treinamento comportamental são: Técnica de Atendimento ao Cliente; o Lado Humano da Qualidade; Relações Interpessoais; Liderança de Reuniões; Monitor de Treinamento. Já os principais cursos na área de segurança do trabalho, que tem como público alvo os supervisores e os executantes, são: Brigada de Incêndio; Primeiros Socorros; Análise de Risco; Segurança no Trânsito. Há também o curso Segurança para os Cipistas, ministrado para aqueles que fazem parte do CIPA.

a) infra-estrutura de treinamento

Durante a fase estatal da *CSN*, foi construída toda a infra-estrutura para a formação dos empregados, que desde 1990 é administrada pela FUGEMSS. Há 2 (dois) centros: o Centro de Desenvolvimento Operacional (CDO) que fica localizado dentro da Usina e que possui 1(um) auditório e 12(doze) salas de aula; e o Centro de Desenvolvimento Gerencial (CDG) que funciona fora da Usina, que tem 1(um) auditório e várias salas de apoio. As Unidades da empresa também têm salas de aula e auditório.

b) programa de qualidade total, o TQC

Em 1989, a empresa implantou um Programa de Qualidade Total, ocasionando a intensificação do treinamento na empresa. O programa foi dividido em duas etapas. A primeira consistiu na disseminação dos conceitos e princípios do TQC. Todos os empregados, do **nível operacional** até o **gerencial**, receberam aulas sobre o TQC. A FUGEMMS, que foi a responsável pelas aulas, selecionou os participantes mais identificados com a filosofia do Programa de Qualidade e os preparou para serem agentes multiplicadores de conhecimentos.

Além disso, a ETPC incluiu em seus currículos aulas sobre o TQC. Segundo o Gerente de T&D da FUGEMSS,¹⁸⁸ o TQC foi um programa que facilitou o processo de privatização e que tem ajudado a modificar a cultura da empresa.

A segunda etapa do programa abrange o desenvolvimento de habilidades, através da aplicação de conceitos de TQC na resolução dos problemas do dia a dia. Estão sendo utilizadas com este fim as seguintes ferramentas: sistema de padronização, gerenciamento de rotina, 5S - que visa a melhoria da qualidade de vida - método de solução de problema (MSP) e a formação de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

Uma vez que o programa já está consolidado, foi encerrada a primeira etapa. A empresa está investindo atualmente na formação dos CCQs. O CCQ consiste na reunião voluntária de funcionários para levantar problemas, soluções de situações difíceis no trabalho e melhorias das condições de trabalho. Aproximadamente 30% dos empregados estão organizados em CCQs, ou seja, mais de 4.000 trabalhadores divididos em grupos de 8 (oito). Em 1994 existiam 130 CCQs, e em 1995 este número quase que dobrou, ficando em 250.¹⁸⁹

Segundo o Gerente de T&D da FUGEMSS¹⁹⁰, os CCQs estão possibilitando a maior participação do empregado no processo produtivo e o desenvolvimento de sua criatividade, ao mesmo tempo em que o empregado está sendo premiado por suas contribuições. A Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da CSN reforça esta idéia, quando afirma que

*“a participação do empregado nos CCQs está gerando uma situação motivacional maior, pois o trabalhador passou a opinar sobre o processo produtivo.”*¹⁹¹

¹⁸⁸ Conforme entrevista realizada com Oséas Vieira Guedes, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS, em 11/10/1996, em Volta Redonda. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento da CSN.

¹⁸⁹ Informação retirada do Relatório Anual da CSN de 1995, p.32.

¹⁹⁰ Conforme entrevista realizada com Oséas Vieira Guedes, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS, em 11/10/1996, em Volta Redonda. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento da CSN.

¹⁹¹ Informações obtidas em entrevista realizada em 16.08.1995, com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da CSN, em Volta Redonda.

Apesar deste profissionais afirmarem que o TQC é um programa interessante para os trabalhadores da CSN, o depoimento de um empregado parece demonstrar o contrário. Segundo ele o TQC

“foi no início uma verdadeira patrulha. A gente não podia ter nenhum papel na mesa. Era um absurdo. A qualquer hora chegava na sua sala uma comissão para verificar se estava tudo arrumado, se tinha muito papel na mesa. Era um terror. A gente vivia tenso, com medo da comissão.”¹⁹²

c) programa de padrinhos

Em 1990, durante o período de preparação da empresa para a privatização, foi criado o Programa de Padrinhos. Consistia na seleção dos empregados, do **nível operacional** ou **técnico**, que se destacassem pelo conhecimento tecnológico ou pelo comportamento, que se tornavam “padrinhos” dos outros empregados. Cada padrinho poderia ter no máximo dois “afilhados”. Este programa existe até hoje, só que ele foi incorporado pelo plano de acesso dos empregados do **nível operacional e técnico**.

Conforme o Plano de Acesso da CSN, as atribuições dos padrinhos são as seguintes: qualificar o candidato para o posto de trabalho; avaliar o desempenho do treinado; registrar as avaliações continuamente em formulário próprio; solicitar a intervenção do supervisor nos casos de desvios; participar da banca de avaliação do afilhado.

¹⁹² A fim de evitar qualquer possível retaliação ao empregado, seu nome não será revelado; registrou-se apenas, que ele tem curso superior e trabalha no escritório administrativo da CSN em Volta Redonda.

É um programa formal dentro da *CSN*, onde os padrinhos recebem no auditório da empresa um certificado e um distintivo do Presidente da *CSN*, num jantar oferecido a ele e a seus familiares. Além disso, a empresa tenta valorizar a figura do padrinho, concedendo-lhes alguns privilégios, como por exemplo a prioridade na marcação de férias.¹⁹³ Outro fato que estimula o padrinho a preparar seus afilhados é o fato de que para ele ser promovido, é preciso que algum empregado, geralmente seu afilhado, o substitua, ou seja, é preciso que o afilhado tenha um desempenho igual ou melhor do que ele.

Havia em 1996 em torno de 1200 a 1300 padrinhos na empresa.

d) cursos de pós-graduação

A responsabilidade pela programação dos cursos de pós-graduação dos empregados é da FUGEMSS. É ministrado um curso de pós-graduação *strictu sensu* (mestrado) em áreas que são estratégicas para a *CSN* tais como: metalurgia, mecânica, informática e eletromecânica. A *CSN* contrata profissionais estrangeiros e também alguns empregados da empresa para dar aulas no mestrado. Este curso de mestrado faz parte de um convênio de cooperação técnico-financeira entre a Universidade Federal Fluminense - UFF e a *CSN*, do qual resultou um Centro de Excelência em Siderurgia instalado em Volta Redonda.

Os empregados que fazem o mestrado recebem uma pequena bolsa de estudos durante o curso. Em contrapartida, o empregado fica comprometido a manter um vínculo profissional com a empresa por pelo menos o mesmo período que a empresa investiu nele.

Segundo o Gerente de T&D,¹⁹⁴ na fase estatal nem sempre eram respeitados os critérios de escolha dos empregados para participarem dos cursos, principalmente os mais procurados, como os cursos no exterior. Havia grande interferência de políticos no processo de seleção.

¹⁹³ Está em estudo um plano de valorização do padrinho.

¹⁹⁴ Conforme entrevista realizada com Oséas Vieira Guedes, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da FUGEMSS, em 11/10/1996, em Volta Redonda. Até a terceirização deste serviço para a FUGEMSS, ele trabalhava na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento da *CSN*.

e) programa de inglês

O programa de Inglês existe desde 1994 e também é coordenado pela FUGEMSS. Esse programa é direcionado para aqueles empregados que necessitam do idioma em suas atividades profissionais. Estavam inscritos, em 1996, no Programa de Língua Inglesa, em torno de 300 empregados. Antes de 1994 a participação dos empregados em cursos de inglês era setorizado.

f) programa de informática

O Programa de Informática dentro da *CSN*, antes da privatização, era menos abrangente e assistemático. Hoje são treinados anualmente em torno de 8000 empregados. As principais ferramentas ensinadas nesse Programa são: *Windows, Access, Word, Power Point, Excel, SAS, Flow Chart, E-mail*.

4.3.2. - Planejamento de carreira

Há planos de carreiras distintos dentro da empresa, um para o pessoal de **nível superior e gerencial** e outro para os empregados do **nível operacional e técnico**. Os planos de carreira para todos os níveis tiveram novas orientações após a privatização da empresa.

a) plano de carreira para o nível superior e gerencial¹⁹⁵

Desde 1995, o plano de carreira para os profissionais de **nível superior e gerencial** é baseado em expectativas individuais, considerando o interesse da empresa e do empregado. O plano individual é calcado numa avaliação de desempenho e numa avaliação de potencial; a partir dos resultados, elabora-se um plano de desenvolvimento para o empregado. É um trabalho realizado pelo *Staff* de recursos humanos em conjunto com um representante da Unidade que administra a carreira do empregado.

¹⁹⁵ As informações obtidas a respeito do plano de carreira do pessoal com nível superior e gerencial foram obtidas em entrevista realizada em 16.08.1995, com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da *CSN*, em Volta Redonda.

Primeiramente este trabalho é realizado com aqueles empregados que a empresa acredita ter condições de ascender hierarquicamente. Para aqueles que não atendem ao perfil desejado são utilizadas outras políticas, tais como o rodízio do empregado, o enriquecimento de cargo.

Em 1995 foram realizadas as avaliações de potencial de todos os profissionais com curso superior e com os gerentes de primeira linha da empresa. Entre 1996 e 1997 estão sendo realizadas as avaliações do pessoal da segunda linha. O objetivo da **CSN** é mapear todos os seus talentos e prepará-los para assumirem os cargos chaves na empresa, através de treinamentos e de uma política de rodízio dos gerentes pelos diversos segmentos da empresa.

b) plano de carreira para o nível operacional e técnico¹⁹⁶

Desde 1994 foi criado um plano de acesso, inicialmente para o pessoal do **nível operacional e técnico** da área industrial, que depois será estendido para todas as Unidades da empresa. Enquanto no **nível superior e gerencial** o plano de carreira é baseado nas expectativas individuais, no **nível operacional e técnico** a carreira é baseada no conhecimento que o empregado tem da tecnologia.

Os cargos são organizados em linhas de acesso, de acordo com sua complexidade, considerando as seguintes variáveis: instrução, conhecimentos específicos, habilidades e experiência. A definição do número de linhas de acesso de cada Unidade é feita em função das tecnologias existentes.

As premissas mais importantes deste modelo são:

- ✓ o ingresso do empregado é feito obrigatoriamente pelos cargos de entrada das linhas de acesso;

¹⁹⁶ As informações a respeito do plano de carreira do pessoal com nível operacional e técnico foram obtidas no Plano de Acesso da **CSN** e em entrevista realizada com Emiliania de Souza Monteiro, Analista de Recursos Humanos da **CSN** e responsável pelo Plano de Acesso da empresa para o pessoal do nível operacional e técnico, em Volta Redonda, no dia 20/11/96.

- ✓ os cargos que pertencem a uma mesma área de atuação tecnológica devem ser agrupados por níveis de complexidade, formando as linhas de acesso;
- ✓ os cursos de formação profissional de 1º e 2º graus da ETPC deverão estar estruturados para atender às demandas de reposição de pessoal em cada linha de acesso;
- ✓ não é incentivada a movimentação de pessoal entre linhas de acesso, a não ser nos casos previstos;
- ✓ cabe aos chefes das Unidades (SGs) a responsabilidade pelo sistema gerencial do Plano de Acesso em sua área.

As linhas de acesso foram estruturadas para facilitar o gerenciamento de recursos humanos e favorecer a compactação dos cargos e a multifuncionalidade. A idéia da polivalência da força de trabalho, ou seja, conhecimentos de todas as fases operativas até o controle da qualidade do produto final, é feita visando a melhoria continuada da produtividade.

Foi definido, para alcançar os fins estabelecidos, um modelo básico de linha de acesso contendo três níveis hierárquicos: executante ou operador; chefe de equipe, líder ou técnico executante; e supervisor ou técnico de desenvolvimento, sendo que cada nível corresponde a uma faixa salarial básica (Figura V).

FIGURA V - MODELO BÁSICO DE LINHA DE ACESSO



Como todo empregado do nível operacional e técnico é recrutado obrigatoriamente na ETPC, o período que o aluno passa na escola faz parte da linha de acesso da empresa. Após se formarem, alguns alunos são selecionados e vão estagiar por 9 (nove) meses na CSN.

O primeiro cargo para qual o empregado é contratado é o de executante, que requer no mínimo o 1o. grau completo, embora em alguns cargos de operador exige-se até o 2o. grau. A CSN pretende, em função do desenvolvimento tecnológico do setor siderúrgico, ter no futuro na linha de produção apenas empregados com o 2º. grau completo. A ETPC, para suprir as necessidades da CSN, aumenta cada vez mais a oferta de pessoal técnico (2º. grau) e diminui a de pessoal operacional (1º. grau).

O executante passa por três etapas. Todos podem chegar na terceira etapa, dependendo do interesse do empregado e da existência de vaga. Cabe aos padrinhos conduzir seus afilhados para assumirem seus postos. Só é possível ao empregado ascender se tiver alguém para assumir seu lugar. Geralmente o empregado fica como operador durante 6 (seis) anos.

O cargo seguinte a de executante, é o de técnico, líder ou chefe de equipe. É exigido neste cargo que o empregado tenha o 2º grau completo. O tempo de permanência do empregado neste cargo é de aproximadamente 4 (quatro anos).

O último cargo do plano de acesso é o de supervisor ou técnico. Nele o empregado fica até se aposentar.

Para mudar de nível, o empregado deve submeter-se antes aos cursos que o nível acima exige e também a uma avaliação realizada por uma banca técnica. Dependendo do seu dossiê, ele é promovido ou não. Caso não haja vaga, ele fica aguardando para ser promovido. O treinamento é o sustentáculo do plano de acesso. Há todo um processo de treinamento bem definido desde a base, quer de conhecimento (teoria prevista no Plano de Acesso), quer de habilidades (treinamento realizado no posto de trabalho). Os requisitos requeridos do empregado para que ele mude de cargo são definidos conforme: formação escolar, desempenho e treinamento.

Antes do estabelecimento da linha de acesso, o empregado poderia entrar na empresa em qualquer cargo.

Após o mapeamento de toda a área industrial verificou-se que há uma grande defasagem entre a qualificação do empregado e o que é exigido pelo cargo. 90% desses empregados estão desnivelados e precisam ser treinados. Segundo a responsável pelo Plano de Acesso do pessoal do **nível operacional e técnico da CSN**,¹⁹⁷ a empresa optou, em virtude dos recursos disponíveis, por tentar nivelar apenas o empregado no cargo em que ele se encontra e desconsiderar as defasagens dos cargos anteriores de sua carreira.

¹⁹⁷ Depoimento obtido em entrevista realizada com Emiliana de Souza Monteiro, Analista de Recursos Humanos da **CSN** e responsável pelo Plano de Acesso da empresa para o pessoal do nível operacional e técnico, em Volta Redonda, no dia 20/11/96.

4.4. - Manutenção

4.4.1. - Administração de salários

A CSN sempre teve dificuldade de atrair pessoal de **nível superior** qualificado devido à posição geográfica em que se encontra, uma vez que está relativamente distante dos grandes centros urbanos; esse problema não existe com relação ao pessoal do **nível operacional e técnico**. A empresa tem utilizado como estratégia de atração de profissionais mais qualificados com **nível superior** a remuneração acima da média do mercado. A discrepância salarial dentro da empresa, causada por esta estratégia tem despertado nos empregados não beneficiados um sentimento de inequidade, que conseqüentemente tem gerado dificuldades internas de gerenciamento.

Durante a fase estatal da CSN, a política salarial era ditada pelo governo federal. Os dirigentes da CSN não tinham autonomia para conceder aumentos, reajustes, o que fazia com que o Sindicato dos Metalúrgicos negociasse diretamente com o governo federal.

Até 1995 a empresa concedia anualmente aos empregados um adicional por tempo de serviço - ATS (1% do salário base) e também uma “participação nos lucros” ou “girafa” como era mais conhecida. A “girafa” era concedida independente dos resultados da empresa (lucro ou déficit) e da contribuição do empregado, correspondia a um 14º salário do empregado (salário base).

A partir do acordo de 95/96¹⁹⁸ não foi mais concedido o ATS e a “girafa”, em troca de uma participação nos resultados e da equiparação dos salários ao mercado, uma vez que estes estavam defasados em relação à USIMINAS e à CST. Segundo o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos¹⁹⁹, desde a privatização a empresa deu um aumento real de 60% a todos os empregados. O ATS e a “girafa”, ganhos até 1995, foram incorporaram ao salário, como vantagem pessoal.

¹⁹⁸ Este acordo foi realizado no mês de dissídio, em maio (01/05/95).

¹⁹⁹ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

Quanto à participação nos resultados, foi eleita uma Comissão Representativa com 10 (dez) empregados que, junto à Diretoria da CSN e ao Sindicato dos Metalúrgicos, definirá os critérios. Dentro de um novo modelo de remuneração variável, os ganhos serão baseados no mérito do empregado e nos resultados da empresa.

Segundo o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, a USIMINAS consegue ter uma idéia aproximada de seu lucro; já a CSN, por ser uma empresa grande, tem dificuldade de medir seus resultados. Ainda segundo ele,

“a empresa não coloca os números orçados e os realizados...” “...enquanto não se define a participação nos lucros da empresa, existe o cala boca ou um qualquer. Fora isso é brincadeira, não é participação nos lucros. A real participação nos lucros é quando você estabelece uma meta e define o que o empregado tem que fazer, faltar menos ao serviço, evitar acidentes...É preciso saber qual é a vantagem de se atingir a meta, o que se ganha com isso.”²⁰⁰

Em 1990, quando teve início a preparação da CSN para a privatização, a empresa devia aproximadamente 6 (seis) salários aos seus empregados. A dívida foi negociada pelo então presidente da empresa Procópio Lima Netto para ser paga parceladamente.

Está sendo montado um modelo de avaliação de desempenho do pessoal com **nível superior e gerencial**, que contempla uma remuneração variável e que dará alicerce ao novo planejamento de carreira.

4.4.2. - Benefícios²⁰¹

a) programa de moradia

A fim de atrair e manter a mão-de-obra em Volta Redonda, durante as décadas de 40 e 50 a CSN investiu na construção de casas para os empregados. Todavia, nas décadas de 60 e 70 a

²⁰⁰ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

²⁰¹ As informações sobre benefícios foram obtidas com Serviço de Pessoal da CSN, em 20/11.96.

empresa passou a dividir com a comunidade e a iniciativa privada, dentre outras tarefas, a construção de moradias.

Em 1994 foi criado um programa de moradia, que consiste na construção de casas num sistema de mutirão para os empregados mais pobres. É um programa que está sendo viabilizado através da Caixa Econômica Federal. A CSN doou o terreno e cabe ao sindicato o gerenciamento do projeto.

b) assistência médico-hospitalar

Durante a fase estatal da CSN, foi criada toda a infra-estrutura de saúde. A partir de 1990 ela passou a ser gerenciada pela FUGEMSS. Dentre as instalações físicas, encontra-se o Hospital Geral da CSN, onde eram realizados os exames e cirurgias nos empregados e seus familiares. Os exames que o hospital não tinha condição de fazer podiam ser realizados fora. Às vezes estes exames feitos fora do Hospital eram financiados pela CSN. Qualquer empregado podia utilizar sem nenhum custo o Hospital. Era um serviço mais utilizado pelos metalúrgicos, pois os empregados que podiam, de **nível superior e gerencial**, geralmente arcavam com um plano de saúde particular. No final de 1996, será implantado um novo plano de assistência médica para os empregados e seus dependentes.

Os funcionários sediados no Rio de Janeiro tem direito ao plano integral de saúde do Bradesco. E em Minas Gerais, há convênio com hospitais da região.

Além do Hospital, a CSN possui em Volta Redonda um Centro de Saúde da Mulher, específico para as empregadas e esposas dos empregados. Um lactário onde os empregados com salário abaixo de um determinado nível têm direito de receber gratuitamente leite para os filhos menores. A empresa tem também creches para os filhos das funcionárias com até quatro anos de idade. E finalmente tem um Centro Odontológico e um Centro de Fisioterapia.

c) assistência escolar

A *CSN* não dá assistência pré-escolar aos filhos dos empregados, e nem aos filhos excepcionais. Desde 1994, a *CSN* forma gratuitamente sua mão-de-obra operacional e técnica, 1º e 2º graus, respectivamente, na ETPC. A *CSN* concede também bolsas de estudos na Escola Macedo, que também pertence à empresa, aos filhos de empregados que faleceram em acidentes.²⁰² A ETPC e a Escola Macedo são administrados desde o período de preparação da empresa para a privatização pela FUGEMSS.

d) auxílio doença e acidente

Em sua fase estatal, a *CSN* criou o Projeto Prisma, que consistia na empresa avaliar o empregado doente ou acidentado e conceder antecipadamente, se fosse o caso, o auxílio acidente/doença, legal. Depois um representante oficial do INSS também analisava o caso e uma vez que concordasse com a avaliação da empresa, a ressarcia. Durante o período de preparação da empresa para a privatização, é transferida a responsabilidade do Projeto Prisma do Serviço de Pessoal da *CSN* para a CBS, o fundo de pensão dos empregados.²⁰³

e) previdência

A previdência complementar é optativa e é oferecida pela CBS, que é a caixa beneficente dos empregados da *CSN*.²⁰⁴

²⁰² Somente enquanto a Escola Macedo Soares estiver sob a administração da FUGEMSS.

²⁰³ Os empregados do Serviço Pessoal que eram responsáveis pelo Projeto Prisma foram demitidos e contratados pela CBS.

²⁰⁴ A CBS foi criada pela *CSN* durante a gestão do General Oswaldo Pinto da Veiga. A *CSN* é a patrocinadora principal da CBS, Entidade Fechada de Previdência Privada, sem fins lucrativos, cujos objetivos é promover a previdência e a assistência a seus participantes de acordo com o previsto nos seus planos de benefícios. A Entidade concede a seus participantes contribuintes os seguintes benefícios: aposentadorias; auxílio-doença; auxílio-doença por acidente de trabalho. E aos seus participantes dependentes concede pecúlio; pensão por morte; auxílio reclusão. (Retirado da Revista de Administração da *CSN* de 1995). O fundo de pensão dos empregados da *CSN* - a CBS, tem como presidente o diretor administrativo da *CSN*.

No dissídio de 1996, ficou acertado que os empregados que fossem demitidos da *CSN*, faltando doze meses ou menos para a aposentadoria normal ou especial, teriam garantidos os pagamentos da contribuição previdenciária e da CBS, tanto a sua parte como a da empresa.²⁰⁵

f) seguro de vida e financiamento

O seguro de vida e financiamento são oferecidos pela CBS, desde a fase estatal da *CSN*.

g) auxílio funeral

Além do benefício dado por lei e pago pelo INSS aos dependentes do empregado falecido, a CBS concede o benefício por morte que corresponde a 1 (um) salário do empregado.

h) flexibilidade de horário

Desde a fase estatal da *CSN*, há três tipos de registros de entrada e saída na empresa. O registro mecânico corresponde ao tradicional cartão de ponto utilizado para o controle da frequência dos empregados de **nível operacional e técnico**. O controle do pessoal de **nível superior** e das **chefias** é realizado a partir do registro por assinatura de cartão, que é revisado pelo superintendente da Unidade. Há flexibilidade de horário apenas para os superintendentes gerais (SGs) e os diretores, uma vez que eles são isentos de marcação de ponto.

i) alimentação

Há o restaurante central e 12 restaurantes setoriais dentro da Usina. Toda esta estrutura foi construída quando a empresa ainda era estatal. E antes mesmo da privatização, este serviço foi terceirizado.

Os empregados da mineração, em Arcos e Congonhas, têm à sua disposição um refeitório que também é da *CSN*. Já os empregados dos escritórios do Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre recebem vale refeição.

²⁰⁵ Segundo Claúsula 2^a. do Acordo de 96/97 assinado em 29/04/96.

j) Serviço Social

O atendimento realizado pelas assistentes sociais é realizado no Hospital Geral da *CSN*. Durante o período de recuperação da empresa este serviço também passou a ser administrado pela FUGEMSS.

k) recreação e lazer

No início da *CSN*, foi criado o Recreio dos Trabalhadores que incluía uma quadra coberta, piscinas, campo de futebol, escola de música, para a utilização apenas dos empregados da *CSN* e por seus dependentes. Este também foi um serviço repassado para a FUGEMSS.

4.4.3. - Higiene e segurança do trabalho

a) roubos

Na fase de crise da empresa, foram registrados muitos casos de roubo, inclusive de uma bobina de 20 toneladas, que só poderia ter sido transportada por carreta. Desde o período de preparação para a privatização, os grande roubos acabaram. Segundo o ex-presidente da *CSN*, o trabalho de prevenção de roubos é muito difícil, devido ao porte da empresa.²⁰⁶

b) doenças e acidentes

A *CSN* possui um Serviço de Segurança e Higiene em medicina do Trabalho, que conta com aproximadamente 100 (cem) profissionais integralmente dedicados a zelar pela saúde do trabalhador. Há ainda 5 (cinco) postos médicos setoriais, 4 (quatro) na Usina e 1 (um) no Escritório Central de Volta Redonda, e um ambulatório médico com plantão médico de 24 horas instalado na Usina. Toda essa infra-estrutura, que existe desde a fase estatal da *CSN*, é utilizada no atendimento dos empregados, que se submetem a exames médicos periódicos e são atendidos, também, em consultas clínicas e medicina ocupacional.

²⁰⁶ Depoimento dado pelo ex-presidente da *CSN*, Procópio Lima Netto, na palestra realizada em 26/05/1994, aos mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

A *CSN* em parceria com o Sindicato dos Metalúrgicos, elaborou um Plano Diretor de Saúde com o objetivo de consolidar ações preventivas e corretivas em relação à saúde do trabalhador, preservar o patrimônio da empresa e, definir responsabilidades perante o programa existente na empresa de Prevenção de Riscos Ambientais. O Plano concentra sua atuação na Usina e dirige sua atenção a questões como segurança, higiene e medicina.

Visando diminuir os acidentes, são desenvolvidas na empresa, campanhas contra o tabagismo, o alcoolismo²⁰⁷ e a favor de hábitos alimentares saudáveis, tendo inclusive os restaurantes da empresa seus menus balanceados.

As doenças ocupacionais mais frequentes são as respiratórias. Para evitar as doenças por atividades penosas, há a automatização sempre quando é de interesse da empresa.

desde 1990, as Unidades operacionais são responsáveis pelo processo de prevenção de acidentes, o que tornou menores suas taxas de frequência. Este trabalho é auxiliado internamente pelas CIPAs.

c) medidas disciplinares

O regulamento referente às medidas disciplinares data de quando a *CSN* era estatal. Este regulamento está vigente até hoje e prevê três tipos de punições: advertência, repreensão e suspensão em casos graves.

Segundo depoimento do ex-presidente da *CSN*, as punições foram muito utilizados em época de greve e da preparação para a privatização, quando ocorreram casos de sabotagem na Usina, o que levou até mesmo à demissão de empregados.²⁰⁸ O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos²⁰⁹ afirmou que as punições eram proporcionais ao tamanho do movimento dos trabalhadores; quanto mais forte a mobilização dos empregados, maiores as punições.

²⁰⁷ O alcoolismo é um mal endêmico entre os trabalhadores das siderurgias.

²⁰⁸ Depoimento dado pelo ex-presidente da *CSN*, Procópio Lima Netto, na palestra realizada em 26/05/1994, aos mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

²⁰⁹ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, em 29/11/96 na cidade do Rio de Janeiro.

4.5. - Pesquisa

4.5.1. - Banco de dados

Houve, durante o período de recuperação da *CSN*, a informatização dos dados referentes a registro e controle de pessoal. Ainda não existe um sistema integrado com todos os dados sobre os empregados.

4.5.2. - Auditoria

Não são realizadas na *CSN* auditorias de recursos humanos.

5 - RELAÇÕES SINDICAIS NA CSN

5.1. - Sindicatos vinculados à CSN

Há atualmente 11 (onze) sindicatos vinculados à *CSN*. Os dois maiores sindicatos são o dos Metalúrgicos e dos Engenheiros. A área responsável na empresa pelas relações trabalhistas é a Diretoria Administrativa.

O Sindicato dos Metalúrgicos é o que tem um maior número de sindicalizados e conseqüentemente maior poder dentro da empresa, por isso foi estudado mais detalhadamente.

5.2. - Sindicato dos Metalúrgicos²¹⁰

5.2.1. - Jurisdição do Sindicato dos Metalúrgicos

O Sindicato dos Metalúrgicos atua sindicalmente nos seguintes municípios do Rio de Janeiro: Volta Redonda, Barra Mansa, Quatis e Itatiaia. Ele tem também uma atuação política em todo o Sul Fluminense.

5.2.2. - História do Sindicato dos Metalúrgicos

A criação do Sindicato dos Metalúrgicos data de 1967. É apresentado, a seguir, o Quadro XVIII com os últimos presidentes do Sindicato dos Metalúrgicos, o período de seus mandatos, suas principais realizações e os acontecimentos importantes que ocorreram durante suas gestões.

²¹⁰ O nome completo do Sindicato dos Metalúrgicos é Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas, de Material Elétrico, de Material Eletrônico e de Informática de Barra Mansa, Volta Redonda, Itatiaia e Quatis.

QUADRO XVIII - EX-PRESIDENTES DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS²¹¹

NOME	PERÍODO	FATOS IMPORTANTES
Waldemar Lustoza	1974-1982	<ul style="list-style-type: none"> ✓ teve três mandatos consecutivos; ✓ presidiu o Sindicato durante os governos militares; ✓ política sindical assistencialista e autoritária.
Luiz Antônio Vieira Albano	1983-1986	<ul style="list-style-type: none"> ✓ inicia uma política sindical combativa; ✓ conseguiu, através de campanha, que Volta Redonda deixasse de ser área de segurança nacional; ✓ em 1984, ocorre a 1ª. greve na CSN; ✓ o Sindicato filia-se a CUT; ✓ corte da assistência médica e odontológica oferecido pelo Sindicato; ✓ infiltrou na Usina, como lideranças intermediárias, ativistas sindicalizados.
Juarez Antunes	1986-1989	<ul style="list-style-type: none"> ✓ responsável pelo fortalecimento do Sindicato; ✓ foi Deputado Federal na Constituinte e Prefeito de Volta Redonda; ✓ em 1986, o Exército é chamado a intervir pela 1ª. vez no movimento grevista; ✓ durante a greve de 1987, são demitidos líderes e ativistas sindicais; ✓ ainda na greve de 1987, o Exército é novamente chamado a intervir; ✓ greve de 1988, a intervenção do Exército provoca a morte de 3 operários e o ferimento de quase 100 manifestantes; ✓ suspeito de ter sido assassinado.
Wagner Barcellos	1989-1992	<ul style="list-style-type: none"> ✓ período de recuperação da CSN e preparação para a privatização; ✓ em 1989 o Sindicato realiza passeata contra a privatização; ✓ em 1990, ocorre a greve mais longa da empresa, de 31 dias. Não houve a intervenção do Exército e pela 1ª. vez é a Direção da CSN que negocia com o Sindicato e não mais o Poder Executivo; ✓ ainda na greve de 1990, ocorre a demissão de ativistas e diretores sindicais; ✓ ocorre a cisão da diretoria da Sindicato, dando origem a um grupo de oposição, o Formigueiro; ✓ o Acordo de 1992 é feito diretamente com o Formigueiro.
Luiz de Oliveira Rodrigues (Luizinho)	1992-1996	<ul style="list-style-type: none"> ✓ filia-se à Força Sindical; ✓ participava do movimento Formigueiro, grupo dissidente do Sindicato; ✓ organiza visitas à USIMINAS; ✓ boletim do Sindicato presta informações detalhadas sobre a privatização da CSN; ✓ a CSN é privatizada em 1993; ✓ política sindical de negociação; ✓ adota-se o modelo de parceria; ✓ inauguração, em 1994, de centro médicos e odontológicos.

²¹¹ As informações utilizadas para montar o Quadro XVIII, foram retiradas da publicação MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira. Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda: 50 anos brasileiros. Rio de Janeiro, FSB Comunicações, 1995, 104p.

Entre 1974 e 1982 o Sindicato dos Metalúrgicos teve uma participação na negociação empresa/empregado muito pequena em função dos governos militares. Os empregados sempre aprovavam os acordos que envolviam basicamente denúncias das deficiências das instalações sanitárias e dos restaurantes, as más condições de trabalho, os problemas com as chefias e a concessão da “girafa”.

Em 1984 houve a primeira greve na empresa. As negociações trabalhistas se tornaram desde então cada vez mais complexas, com pautas de reivindicações chegando a ter 100 (cem) itens. Quando era entregue a pauta à empresa, os empregados já se encontravam em estado de greve. Um dos motivos foi a defasagem do salário em relação ao mercado.²¹² O próprio presidente da CSN recomendava a greve, pois a empresa não tinha autonomia para conceder qualquer reivindicação dos empregados. A negociação era feita diretamente com o Poder Executivo.²¹³ O movimento dos metalúrgicos saiu vitorioso, com suas reivindicações econômicas todas concedidas pelo governo federal.

Entre 1984 e 1990 houve 12 (doze) paralisações da Usina. Dentre elas, destaca-se a greve realizada em 1988, que marcou a história da empresa, e que teve uma repercussão em todo o país. Durante esta greve, que durou 17 dias, o governo federal autorizou mais uma vez a intervenção das tropas do Exército, episódio este que provocou a morte de três operários²¹⁴ e o ferimento de quase 100 (cem) manifestantes.

Em 1990, durante o processo de preparação da CSN para a privatização, ocorreu a última e maior greve na história da empresa, com a duração de 31 dias. Nesta greve não houve a intervenção militar como era de costume e a negociação sindical foi feita exclusivamente com a direção da CSN. No final do movimento, o Sindicato dos Metalúrgicos saiu enfraquecido, uma vez que não conseguiu nenhum ganho para os empregados; ao contrário, foram descontados todos os dias parados nos salários dos grevistas e demitidos ativistas e diretores sindicais.

²¹² As distorções salariais entre a CSN e a COSIPA variavam entre 20% e 100%.

²¹³ Conforme depoimento de Procópio Lima Netto na palestra aos mestrandos realizada na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro em 26/05/1994.

²¹⁴ Juarez Antunes, Luiz de Oliveira e Luiz Abano foram mortos na greve.

Segundo o presidente da *CSN* na época, Procópio Lima Netto,²¹⁵ o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos em 1990, Wagner Barcellos, afirmou que a direção da *CSN* iria encontrar um inimigo atrás de cada máquina. Ainda segundo ele, depois da greve, houve diversas tentativas de sabotagem na Usina, e uma delas provocou um incêndio que queimou todas as instalações do sistema de decapagem.

Após esta greve houve uma cisão do Sindicato, formando-se dois grupos: um liderado pelo então presidente Wagner Barcellos, que permaneceu na direção do Sindicato, e outro, que foi expulso do Sindicato, simpatizante da Força Sindical, que passou a fazer oposição. Este grupo ficou conhecido como Formigueiro e passou a apoiar a gestão de Procópio Lima Netto e o processo de privatização.

O grupo que ficou na direção do Sindicato, até então filiado a CUT, era radicalmente contra a venda da *CSN* e, junto com grupos políticos, instalou diversas ações judiciais contra a privatização da empresa, retardando o processo.

Em 1992, quando houve a eleição da nova diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos, o grupo Formigueiro, favorável à privatização da empresa e contando com o apoio aberto do presidente da *CSN*, Procópio Lima Netto, venceu as eleições. A partir de então, o Sindicato mudou sua linha sindical ao filiar-se à Força Sindical.

Durante o processo de privatização, segundo o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos,²¹⁶ a nova diretoria do Sindicato reivindicou, entre outras coisas, que a *CSN* fosse administrada no interesse dela e não dos futuros acionistas e que o dinheiro dos empregados tivesse o mesmo peso dos outros acionistas na compra da empresa.

²¹⁵ Depoimento obtido na palestra realizada por Procópio Lima Netto aos mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, em 26/05/1994.

²¹⁶ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

Segundo o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos,

*“a empresa não fez nenhum trabalho para reintegrar os demitidos. É muito difícil reintegrar o trabalhador em áreas que estão sendo modernizadas. É enxugar gelo, pensar que podemos impedir a demissão com a modernização”.*²¹⁷

O sindicato está buscando como alternativa para o desemprego, a formação de cooperativas de metalúrgicos.

Segundo a Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da CSN, o modelo atual das relações sindicais é de participação e de parceria, onde o Sindicato é o representante legítimo dos empregados e a negociação não se limita mais à época de dissídio, mas é feita no dia a dia. Ainda segundo ela

*“nos grandes programas que envolvam o empregado, o Sindicato é comunicado e, conforme interesse da empresa, ele é envolvido”.*²¹⁸

Já segundo um Assessor de Planejamento Financeiro da CSN,

*“em que pese o melhor relacionamento com o Sindicato, no período de negociação salarial a empresa parece uma chaleira”*²¹⁹

O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos não pensa da mesma maneira; segundo ele

“este tipo de negociação entre a CSN e o Sindicato é muito experimental... A estrutura sindical é arcaica, as empresas estão se reestruturando e os sindicatos não acompanham, continuam os mesmos, não respondem às necessidades do trabalhador. Hoje a empresa convida a pensar na produção no interesse dela,

²¹⁷ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

²¹⁸ Informações obtidas em entrevista realizada em 16.08.1995, com Maria Aparecida Torturella, Assessora de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da CSN, em Volta Redonda.

²¹⁹ Depoimento dado em entrevista realizada com Alfredo Fröner, Assessor de Planejamento Financeiro da CSN, em 13/11/1995, na cidade do Rio de Janeiro.

*mas não permite que os trabalhadores pensem nos seus interesses. Ai é uma questão de cidadania. Ele é cidadão na hora de ajudar a empresa. Na hora dele pensar nele, ele tem que ser uma máquina. O empregado dá grandes sugestões na empresa nos CCQs, fazendo a empresa lucrar muito, mas quando o trabalhador tem algum problema, ele procura escondido o sindicato para solucioná-lo, porque ele tem medo de ser demitido. A participação é estimulada pela empresa quando é para o bem da empresa, mas quando é para mudar a forma de remuneração, horário, o empregado não tem liberdade. Hoje, ou o empregado perde o emprego ou é oprimido no trabalho. A tese antigamente era a de que quanto mais crescia a empresa, mais emprego. Hoje isto não acontece. A CSN está ficando rica, os donos já são ricos. Os trabalhadores continuam pobres, mesmo com a participação acionária. O que os empregados conseguem com sua participação acionária é que a CSN não deixe de ser administrada para o interesse dela.”.*²²⁰

No Conselho Administrativo da empresa, a participação do presidente do Sindicato dos Metalúrgicos não garantiu melhorias para os trabalhadores, pois segundo o Presidente do Sindicato “*não se mistura a relação trabalhista no Conselho*”.²²¹

5.2.3. - Número de filiados no Sindicato dos Metalúrgicos

Analisando o Quadro XIX a seguir, pode-se verificar que o número de empregados sindicalizados da CSN corresponde a 60,46% do total de associados. Este percentual aumenta para 78,77%, quando somadas as empresas que são empreiteiras da CSN, o que mostra a importância da empresa para o sindicato.

²²⁰ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

²²¹ Os dados para a construção do Quadro XIX foram obtidos junto ao Sindicato dos Metalúrgicos.

**QUADRO XIX - NÚMERO DE FILIADOS NO SINDICATO DOS METALÚRGICOS
EM 30/11/96²²²**

NOME DA EMPRESA	TOTAL DE SÓCIOS	PERCENTUAL %
CSN	8.864	60,46
Outras empresas de Volta Redonda	2.684	18,31
Empresas de Barra Mansa	2.799	19,09
Empresas de Resende	314	2,14
Total	14.661	100,00

O número de metalúrgicos da CSN filiados diminuiu entre 1990 e 1992, devido ao grande corte no quadro de pessoal que a CSN realizou durante o processo de preparação da empresa para a privatização.

Em 1992, objetivando aumentar o número de filiados, o Sindicato criou centros médicos e odontológicos. O filiado contribuía, além da mensalidade sindical, com mais 1,5% do salário base e a CSN contribuía também com 1,5%. Ajudou também a aumentar o número de filiados o Programa de Moradia implantado pela CSN em conjunto com o Sindicato, que consistia na construção de casas populares.

Apesar de todas essas estratégias, o movimento sindical sofreu um grande impacto causado não só pela privatização, mas também pelo desemprego estrutural. A modernização do setor siderúrgico tem levado ao corte do número de cargos na empresa, o que causa uma diminuição do número de empregos.

5.2.4. - Percepção do metalúrgicos

a) quanto às necessidades mais importantes

Em recente pesquisa realizada pelo Sindicato dos Metalúrgicos sobre o que é mais importante para o metalúrgico, o resultado foi:

²²² Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

- ✓ 1º. manter o emprego;
- ✓ 2º salário;
- ✓ 3º saúde;
- ✓ 4º condições de trabalho; e
- ✓ 5º moradia.

Segundo o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos²²³ “os valores estão muito invertidos”.

b) quanto à mobilização sindical

Foi perguntado, também, o que o trabalhador aprovava a nível de mobilização sindical, e o resultado foi o seguinte:

- ✓ só 18% aprovava o boicote à refeição;
- ✓ entre 10% e 18% aprovava parar a empresa; e
- ✓ o modelo sindical de parceria empresa/sindicato recebeu 61% de aprovação.

Após a privatização da CSN, não ocorreram mais greves na empresa.

c) quanto à privatização da Cia. Vale do Rio Doce

Foi realizada uma pesquisa com os metalúrgicos da CSN, perguntado se eles eram contra ou a favor da privatização da Cia. Vale do Rio Doce. A pesquisa foi realizada pelo MODECON (Movimento em Defesa da Economia Nacional) nos dias 14, 15 e 16 de abril de 1997. Foram entrevistadas 1.000 pessoas, 500 do sexo masculino e 500 do sexo feminino, na faixa etária acima dos 16 anos. Os locais da aplicação da pesquisa foram os acessos da Usina Presidente Getúlio Vargas e nos centros comerciais de Volta Redonda.

O resultado da pesquisa é apresentado no Quadro XX a seguir.

²²³ Conforme entrevista realizada com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, em 29/11/96, na cidade do Rio de Janeiro.

QUADRO XX - PERCEPÇÃO DE METALÚRGICOS DA CSN QUANTO À PRIVATIZAÇÃO DA CIA. VALE DO RIO DOCE

ALTERNATIVAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Contra a privatização	680	68,0%
A favor da privatização	134	13,4%
Não sabe ou não tem opinião formada	186	18,6%
TOTAL	1.000	100,0%

Fonte: MODECON

A maioria dos metalúrgicos afirmaram ser contra a privatização 68% da Cia. Vale do Rio Doce. Como não foram explorados os motivos deles serem contra a venda da empresa, perdeu-se a oportunidade de verificar se os metalúrgicos ficaram satisfeitos com a privatização da CSN.

5.2.5. - Sistema de comunicação do Sindicato dos Metalúrgicos

O Sindicato dos Metalúrgicos tem seu próprio sistema de comunicação. Ele utiliza um boletim informativo e a televisão, além do rádio e jornal locais.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar o impacto da privatização na Gestão de Recursos Humanos da *Companhia Siderúrgica Nacional - CSN*, através da comparação entre as políticas dos Subsistemas Procura, Desenvolvimento, Manutenção, Aplicação e Pesquisa, em três fases distintas da empresa: estatal ou histórica, de preparação para a privatização ou de transição, e privada ou atual. Verificou-se também como ficaram as relações trabalhistas na *CSN* após a privatização. Vale a pena ressaltar que o mérito da privatização não foi objeto desse estudo.

A partir da análise dos dados obtidos através das pesquisas bibliográfica, documental e de campo, pode-se chegar a algumas conclusões. Salienta-se o fato de que não é possível generalizar os resultados para as outras empresas privatizadas, uma vez que o estudo se limitou a uma única empresa, a *CSN*.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a produção de aço era considerada um empreendimento necessário para o desenvolvimento industrial brasileiro e estratégico para a segurança do país, uma vez que era matéria-prima básica para as indústrias automobilística, naval, bélica, de alimentos, de construção civil. Até então a produção do setor siderúrgico era inexpressiva e não atendia à demanda do país. Assim, o Estado resolveu intervir diretamente no setor siderúrgico, criando, primeiramente, em 1941, a *Companhia Siderúrgica Nacional - CSN*.

No início da *CSN*, antes mesmo da primeira corrida de aço, quando a Usina e a cidade de Volta Redonda estavam sendo construídas, já era realizada uma administração pessoal cartorial, que se limitava ao recrutamento e seleção, registros trabalhistas, controle e disciplina de pessoal.

O recrutamento e a seleção de pessoal era pouco criteriosa, uma vez que além da deficiência de mão-de-obra qualificada no país, a localização da Usina e a inexistência de infra-estrutura (estradas asfaltadas, saneamento, escolas, clubes, casas) dificultavam a fixação do trabalhador no local. O fato do país se encontrar no meio da Segunda Guerra Mundial e a produção de aço

ser a matéria-prima principal das indústrias bélica e naval, fazia com que o empregado que quisesse largar o trabalho fosse considerado desertor.

Foi também nessa época, que a *CSN* iniciou a construção de toda a infra-estrutura (escolas, centro médico, hospital) hoje existente, utilizada na formação, educação, lazer e cultura e saúde do trabalhador e de seus dependentes.

A *CSN* foi criada nos moldes de uma empresa privada, mas com capital e controle públicos. Os controles internos, administrativos e financeiros eram exercidos principalmente pela SIDERBRÁS e pela SEST, e o controle externo era exercido pelo TCU.

Cabia à SIDERBRÁS elaborar, a partir da orientação fixada pelo Ministério da Indústria e Comércio, o planejamento estratégico das estatais siderúrgicas. A não participação da diretoria da *CSN* na elaboração do planejamento da empresa, tornava-o imprevisível e distante da administração, o que comprometia a eficiência e a flexibilidade da empresa. Esse fato era agravado pela rigidez e o excesso de normas emitidas pelo governo federal, principalmente na área de pessoal, que visavam mais o controle dos processos do que dos resultados da empresa.

A *CSN*, como instrumento de políticas públicas, além de fornecer matéria-prima para outras empresas, era utilizada como instrumento para regular o mercado siderúrgico, o que muitas vezes levava ao sacrifício de seus interesses empresariais de eficiência, eficácia e efetividade, quando, por exemplo, o governo, visando controlar a inflação, obrigava as siderúrgicas a vender o aço a um preço abaixo do custo.

Na década de 80, a recessão vivida no país, somada a uma série de fatores, tais como a crise fiscal do Estado que ficou sem recursos para investir nas estatais causando deterioração tecnológica, a política irreal do preço do aço, a baixa produtividade da mão-de-obra, entre outros problemas, levaram a *CSN* a uma situação pré-falimentar.

A fim de recuperar e preparar a *CSN* para a privatização, em 1990, o presidente Collor convida Procópio Lima Netto a assumir a presidência da empresa. O processo de recuperação da *CSN* consistiu em três ações principais: redução do quadro de pessoal; negociação da

dívida da empresa (fornecedores, empregados, bancos, governo, etc.); e a intensificação do Programa de Qualidade Total.

Além da demissão de aproximadamente 7.000 empregados, um terço do quadro de pessoal, inclusive com o incentivo a demissões voluntárias e aposentadorias, a CSN realizou outras medidas visando diminuir o número de empregados, como a terceirização de serviços e a redução de um nível hierárquico na estrutura da empresa. Essa última estratégia foi realizada visando também à diminuição da influência do Sindicato dos Metalúrgicos na CSN.

Paralelamente às medidas de recuperação da empresa, foi realizado um amplo programa de comunicação com os empregados e com a comunidade de Volta Redonda, visando diminuir as resistências ao processo de privatização. Como forma de neutralizar a oposição do Sindicato, a diretoria da empresa começou a negociar as questões trabalhistas diretamente com o grupo dissidente do Sindicato, o Formigueiro, que era favorável à privatização. Procópio Lima Neto chegou até mesmo a apoiá-lo abertamente durante as eleições da diretoria, o que contribuiu para que o Formigueiro saísse vitorioso. E, internamente, a empresa procurou, como forma de neutralizar a ação dos ativistas sindicalizados dentro da Usina, fortalecer a figura do supervisor. Desde então, adotou-se um modelo de relações trabalhistas baseado na parceria Empresa/Sindicato. As negociações deixaram de ser apenas realizadas em época de dissídio, para se tornar um prática diária na empresa. A fim de melhor visualizar as relações trabalhistas nas três fases da empresa, foi construído o Quadro XXI, apresentado a seguir.

QUADRO XXI - AS RELAÇÕES SINDICAIS NA CSN, NAS FASES ESTATAL, DE PRIVATIZAÇÃO E ATUAL

Variáveis	RELAÇÕES SINDICAIS		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Modelo	✓ confronto	✓ parceira	✓ parceria
Ocorrência de greves	✓ muitas, a partir da década de 80.	✓ duas greves	✓ nenhuma
Negociação	✓ no mês do dissídio	✓ no mês do dissídio	✓ dia-a-dia
Filiação	✓ CUT	✓ CUT/Força Sindical	✓ Força Sindical
Privatização	✓ contra	✓ contra/a favor	✓ a favor

Todas as medidas realizadas na gestão de Procópio Lima Neto só foram possíveis porque ele recebeu “carta branca” do presidente Collor, ou seja, autonomia suficiente para inclusive escolher toda a diretoria da empresa, privilégio este partilhado até então entre os políticos.

É consenso na empresa que as grandes transformações que melhoraram a eficiência da *CSN* ocorreram no período de preparação da empresa para a privatização, entre 1990 a 1993. Os dados econômicos da empresa (produtividade, produção) confirmam o depoimento dos empregados.

Porém a privatização, que é uma estratégia que visa tornar a gestão da estatal mais eficiente e mais competitiva, também contribuiu com a recuperação da empresa, uma vez que possibilitou o retorno dos investimento.

Após a privatização, a *CSN* passou a estabelecer sua meta e seu planejamento estratégico. A meta atual da *CSN* é liderar até o ano 2000 o mercado latinoamericano em produtos revestidos. A partir dessa meta foram redirecionadas todas as políticas da empresa, inclusive as de recursos humanos.

Foram elaborados Quadros onde são apresentadas as principais políticas de Recursos Humanos para cada Subsistema: Procura, Aplicação, Desenvolvimento, Manutenção e Pesquisa, nas fases estatal, de transição e privada da *CSN*. A partir das informações fornecidas pela *CSN*, foi possível uma análise comparativa entre as políticas de cada Subsistema nas três fases da empresa.

Subsistema Procura

Na fase estatal da *CSN*, não era requerida experiência anterior dos candidatos aos cargos do nível superior e gerencial, pois o empregado passaria por uma série de treinamentos dentro da organização. Todos os candidatos eram obrigados a se submeter a concurso público.

Durante a preparação da empresa para a privatização foram terceirizadas as atividades de recrutamento, seleção e a parte de integração do aposentado. Foi nesse período que a CSN reduziu 1/3 do quadro de pessoal, fato este inédito na empresa.

Após a privatização, a empresa passou a exigir dos candidatos a cargos de nível superior e gerencial experiência e começou a dar preferência aos candidatos com pós-graduação (ver a seguir o Quadro XXII).

QUADRO XXII - AS POLÍTICAS DO SUBSISTEMA PROCURA NAS FASES ESTATAL, DE TRANSIÇÃO E PRIVADA DA CSN

VARIÁVEIS	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Responsabilidade	✓ Staff de RH da CSN	✓ terceirização para a FUGEMSS	✓ FUGEMSS
Fonte	✓ ETPC e escolas profissionalizantes (NOT); ²²⁴ ✓ mercado nacional (NSG). ²²⁵		✓ ETPC (NOT); ✓ principalmente em escolas de pós-graduação e outras empresas (NSG).
Política	✓ contratar pessoal com 1º. e 2º. grau (NOT); ✓ contratar pessoal recém-formado (NSG).	✓ não houve contratação; ✓ a empresa reduziu o quadro de pessoal.	✓ contratar preferencialmente pessoal com 2º. grau (NOT); ✓ contratar pessoal com pós-graduação e experiência (NSG).
Ingresso	✓ exigido concurso público.		✓ não é exigido concurso público.
VARIÁVEIS	AMBIENTAÇÃO		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Política	✓ PRIOPI 1 (recepção do empregado), 2 (integração à unidade), 3 (acompanhamento no estágio) e 4 (preparação para a aposentadoria).	✓ PRIOPI 1,2 e 3 incorporados ao Plano de Acesso e ao TQC; ✓ PRIOPI 4 fica sob a responsabilidade da CBS e da Associação de Empregados Aposentados.	✓ idem

²²⁴ NSG - Nível Superior e Gerencial.
²²⁵ NOT - Nível Operacional e Técnico.

Subsistema Aplicação

Na fase estatal, a avaliação de desempenho do pessoal do nível operacional e técnico era realizada basicamente visando a promoção. Já a avaliação do pessoal do nível superior e gerencial raramente era realizada, mas tinha também o mesmo objetivo.

Durante o processo de privatização da *CSN*, foi suspensa a avaliação de desempenho na empresa, pois as demissões estavam afetando os resultados.

Após a privatização, a avaliação de desempenho do pessoal do nível operacional e técnico está sendo realizada com base no novo Plano de Acesso, baseado no desempenho, formação e experiência do empregado no cargo. As carreiras passaram a ser classificadas conforme a tecnologia de produção. Já a avaliação de desempenho do pessoal de nível superior e gerencial está sendo realizada junto com a avaliação de potencial, a fim de identificar os talentos da empresa e prepará-los para assumirem cargos chaves na organização. Aqueles que não se destacam são submetidos a outras políticas como por exemplo rodízio de cargo (ver a seguir o Quadro XXIII).

**QUADRO XXIII - AS POLÍTICAS DO SUBSISTEMA APLICAÇÃO NAS FASES
ESTATAL, DE TRANSIÇÃO E PRIVADA DA CSN**

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatal ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Responsabilidade	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN
Política			✓ carreiras classificadas em função das tecnologias existentes no processo de produção, para dar subsídios ao Plano de Acesso e ao Treinamento (NOT); ✓ em modificação para dar subsídios ao Plano de Carreira (NSG).
VARIÁVEIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatal ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Responsabilidade	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN
Políticas para o pessoal do nível superior e gerencial	✓ mesmo procedimento, raramente realizado.	✓ suspensão a avaliação de desempenho.	✓ verificar a contribuição individual do empregado, realizada junto com a Avaliação de Potencial e serve de base para o Plano de Carreira Individual, visando preparar alguns profissionais para assumir cargos chaves na organização.
Políticas para o pessoal do nível operacional e técnico	✓ avaliação realizada pela chefia objetivando promoção.	✓ suspensão a avaliação de desempenho.	✓ baseadas no novo Plano de Acesso.

Subsistema Desenvolvimento

A *CSN*, assim como as outras estatais siderúrgicas, sempre investiu muito em treinamento. Na fase estatal da *CSN* foi construída toda a infra-estrutura utilizada na formação da mão-de-obra da empresa e no treinamento dos empregados. Os empregados eram promovidos conforme o tempo de serviço no cargo.

Durante o período de preparação para a privatização, todas as atividades de treinamento e desenvolvimento da empresa foram terceirizadas. Foi intensificado, durante esse período, o Programa de Qualidade Total da empresa, com aulas dadas a todos os níveis sobre os princípios do TQC e com a preparação de agentes multiplicadores do Programa.

A partir da privatização da *CSN*, os programas parecem estar mais sistemáticos e direcionados ao alcance da meta da empresa. Quanto ao Programa de Qualidade, a empresa se encontra na fase de investimento na formação de CCQs. As promoções do pessoal do nível operacional e técnico passou a ser realizado baseado no novo Plano de Acesso. Já a promoção dos empregados do nível superior e gerencial será realizada conforme sua contribuição, podendo mesmo serem preparados para assumirem cargos chaves na organização (ver a seguir o Quadro XXIV).

QUADRO XXIV - AS POLÍTICAS DO SUBSISTEMA DESENVOLVIMENTO NAS FASES ESTATAL, DE TRANSIÇÃO E PRIVADA DA CSN

VARIÁVEIS	TREINAMENTO		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Responsabilidade	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ terceirização para a FUGEMSS	✓ FUGEMSS
Programa de inglês	✓ setorizado	✓ idem	✓ somente para empregados que necessitam do idioma em suas atividade profissionais
Programa de informática	✓ assistemático	✓	✓ mais sistemático
Programa de padrinhos	✓ não existia	✓ programa de preparação do pessoal do nível operacional e técnico	✓ incorporado ao Plano de Acesso
Programa de Qualidade Total	✓ implantação do programa;	✓ intensificação do programa; ✓ aulas sobre princípios TQC; ✓ preparação de agentes multiplicadores.	✓ formação de CCQs.
Infra-estrutura	✓ criação de toda infra-estrutura para formação e treinamento da mão-de-obra	✓	
Política	✓ convênio com universidades; ✓ alto investimento em treinamento.	✓ idem	✓ idem

VARIÁVEIS	PLANEJAMENTO DE CARREIRA		
Responsabilidade	✓ <i>Staff</i> de RH da <i>CSN</i>	✓ <i>Staff</i> de RH da <i>CSN</i>	✓ <i>Staff</i> de RH da <i>CSN</i>
Políticas para o pessoal do nível superior e gerencial	✓ empregados promovidos por tempo de serviço.	✓ idem	<ul style="list-style-type: none"> ✓ baseado em expectativas individuais; ✓ baseado na análise de desempenho e de potencial; ✓ preparação de alguns empregados para assumir cargos de maior hierarquia, através de treinamento e uma política de rodízio.
Políticas para o pessoal do nível operacional e técnico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ poderia ingressar em qualquer cargo no plano : ✓ o empregado era promovido sem treinamento (NOT). 	✓ idem	<ul style="list-style-type: none"> ✓ baseado no conhecimento que o empregado tem da tecnologia; ✓ ingresso obrigatório no primeiro cargo da linha de acesso; ✓ promove a polivalência da força de trabalho; ✓ incentiva o empregado antigo a fazer o 2º. grau; ✓ o empregado só é promovido após treinamento.

Subsistema Manutenção

Na fase estatal da *CSN*, a política salarial dependia da aprovação do governo federal. As gratificações eram concedidas independentemente do desempenho do empregado, e a participação nos lucros, “a girafa”, na verdade era mais uma gratificação, pois era concedida independentemente dos resultados da empresa (lucro ou déficit). Foi também nessa fase que a *CSN* construiu toda a infra-estrutura habitacional da cidade, e de recreação, lazer e saúde da empresa. Na década de 40, como forma de manter o empregado na empresa, foram concedidos gratuitamente muitos benefícios, inclusive alimentos. No decorrer de sua história, a empresa foi diminuindo a concessão de benefícios e passou a partilhar a responsabilidade com a comunidade e o custo com o empregado. A previdência complementar assim como uma série de benefícios são oferecidos aos empregados contribuintes pelo fundo de pensão da empresa, a CBS, desde a fase estatal da *CSN*.

Durante o processo de preparação da privatização da empresa, as atividades assistenciais (saúde, serviço social, lazer, recreação) que eram de responsabilidade do *Staff* de RH da CSN, foram todas terceirizadas para a FUGEMSS. Foi transferida a responsabilidade pela prevenção de acidentes às unidades operacionais da empresa. Nessa época, foram aplicadas medidas disciplinares, como forma de combater as greves e as sabotagens dentro da empresa (ver a seguir o Quadro XXV).

QUADRO XXV - AS POLÍTICAS DO SUBSISTEMA MANUTENÇÃO NAS FASES ESTATAL, DE TRANSIÇÃO E PRIVADA DA CSN

VARIÁVEIS	ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Responsabilidade	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN
Política	✓ gratificação ATS e “girafa”; ✓ a política salarial dependia da aprovação do governo federal; ✓ salário variava conforme o cargo (NOT e NSG).	✓ a empresa negocia a dívida salarial com os empregados (seis salários)	✓ salário variando segundo os resultados da empresa; ✓ para os empregados do NSG, variação salarial baseado na contribuição individual do empregado.
VARIÁVEIS	BENEFÍCIOS		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Responsabilidade	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN e CBS.	✓ terceirizada as atividades de responsabilidade do <i>Staff</i> de RH da CSN para a FUGEMSS.	✓ todas as atividades estão terceirizadas.
Infra-estrutura	✓ construída toda a infra-estrutura de recreação, lazer e saúde da empresa.		
Política	✓ parte dos benefícios o empregado só tem se optar pela CBS.	✓ idem	✓ idem ✓ quanto a Previdência, os empregados que forem demitidos faltando 12 meses ou menos para se aposentar, a CSN completa sua contribuição para o INSS e para a CBS.

VARIÁVEIS	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO		
	FASES DA EMPRESA		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Responsabilidade	✓ <i>Staff</i> de RH da CSN	✓ segurança interna continua sob a responsabilidade do <i>Staff</i> de RH da CSN; ✓ é transferida para as Unidades Operacionais a responsabilidade pela prevenção de acidentes.	✓ <i>idem</i>
Política	✓ ocorrência de grandes roubos na Usina; ✓ pouca frequência do uso de medidas disciplinares.	✓ acaba-se com os grandes roubos na empresa; ✓ utilização de medidas disciplinares.	✓ pouca frequência do uso de medidas disciplinares.

Pesquisa

A entrevista de desligamento nunca foi realizada na CSN, porque o índice de rotatividade da empresa sempre foi baixo. Teve início, durante a fase de transição da CSN, a informatização do serviço de pessoal. Segundo depoimentos dos empregados do Setor de Pessoal, esta foi a mudança que mais revolucionou todo o trabalho. Desde então, o processo de informatização continua se estendendo por toda a área de RH da CSN (ver a seguir o Quadro XXVI).

QUADRO XXVI - AS POLÍTICAS DO SUBSISTEMA MANUTENÇÃO NAS FASES ESTATAL, DE TRANSIÇÃO E PRIVADA DA CSN

VARIÁVEIS	FASES DA EMPRESA		
	Estatual ou Histórica	de Transição ou de Preparação para a Privatização	Atual ou Privada
Banco de dados	✓ não informatizado	✓ informatização da parte cartorial da administração de pessoal.	✓ estendendo a informatização para toda a área de RH.
Auditoria	✓ não era realizada	✓ idem	✓ idem
Entrevista de Desligamento	✓ devido a pouca rotatividade do empregado na CSN, não era realizada a entrevista de desligamento.	✓ não era realizada.	✓ não é realizada devido a pouca rotatividade.

Em resumo, pode-se ver, no decorrer da história da *CSN*, a evolução do modelo de gestão de RH de uma prática mais cartorial que data da década de 40 para uma administração mais estratégica nos tempos atuais. A *CSN*, em sua fase estatal, foi responsável pela construção de toda a infra-estrutura utilizada na Gestão dos Recursos Humanos e pela formação e treinamento da mão-de-obra qualificada da empresa.

A partir da grande crise enfrentada pela empresa, foi necessário implementar grandes mudanças na Gestão de RH, que ocorreram, ao contrário do que se acreditava, antes mesmo da privatização, na fase de transição. Consistiu basicamente na terceirização de grande parte das atividades de RH (recrutamento, seleção, treinamento, assistência médica, lazer e recreação e outros benefícios), ficando a cargo do *Staff* de RH somente aquelas que são estratégicas (administração de carreiras e salarial, avaliação de desempenho) e do ajuste do número de empregados. Fica claro que desde então, a Gestão de RH está mais estratégica, voltada para o alcance dos plano e meta da empresa.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVICI, N. B. "et alli". **Gestão de recursos humanos**. 1.ed., Lisboa, Presença, 1989.

ABRANCHES, Sérgio Henrique. A questão da empresa estatal - economia política e interesse público. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, FGV, 19(4):95-105, out./dez., 1979.

ALARCON, Presvitero Zamora. **Politica de recursos humanos: um estudio comparativo entre Ipiranga y Petrobras distribuidora**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 1995.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de "et alli". Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 33(2): 12-24, mar./abr., 1993.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1980.

BAER, Werner. **Siderurgia e desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro, Zahar, 1970.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro, Record, 1984.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1980.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 2.ed., Petrópolis, Vozes, 1975.

BID-EIAP-FGV. **Las empresas públicas en América del Sur y México**. México, Limusa, v.2, 1979.

BNDES. **Programa Nacional de Desestatização**. Caderno de transparências. Rio de Janeiro, nov., 1996 (1).

_____. Relatório de Atividades. **Programa Nacional de Desestatização**. Rio de Janeiro, 1992 (2).

_____. Relatório de Atividades. **Programa Nacional de Desestatização**. Rio de Janeiro, 1993 (3).

_____. Relatório de Atividades. **Programa Nacional de Desestatização**. Rio de Janeiro, 1995 (4).

BOOG, Gustavo G. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABTD**. São Paulo, Makron Boddes, 1994.

BOZEMAN, Barry. **All organizations are public**. San Francisco, Jossey-Bass, 1987.

BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília, Gráfica do Senado Federal, 1988, 292p.

_____. **Decreto nº724** de 19 de janeiro de 1993. Altera e consolida a regulamentação da Lei n.º 8031, de 12 de abril de 1990, que cria o Programa Nacional de Desestatização e dá outras providências. Publicado no DOU de 20 de janeiro de 1993.

_____. **Decreto nº84.128** de 29 de outubro de 1979. Dispõe sobre o controle de recursos e dispêndios de empresas estatais, e dá outras providências. Publicado no DOU de 30 de outubro de 1979.

_____. **Decreto nº93.216** de 03 de setembro de 1986. Dispõe sobre o controle e a fiscalização das empresas estatais, e dá outras providências. Publicado no DOU de 04 de setembro de 1986.

_____. **Decreto-lei nº200** de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa, e dá outras providências. Publicado no DOU de 27 de fevereiro (supl.) e retificado nos de 08 e 30 de março de 1967.

_____. **Decreto-lei nº900** de 29 de setembro de 1969. Altera disposição Decreto-lei nº200, de 25 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. Publicado no DOU de 30 de setembro de 1969.

_____. **Decreto-lei nº2.036** de 28 de junho de 1983. Estabelece limite de remuneração mensal para os servidores, empregados e dirigentes da Administração Pública Direta e Autárquica da União e das respectivas entidades estatais, bem como para os do Distrito Federal e os Territórios, e dá outras providências. Publicado no DOU de 29 de junho de 1983.

_____. **Decreto-lei nº3.002** de 30 de janeiro de 1941. Autoriza a constituição da Companhia Siderúrgica Nacional, e dá outras providências. Publicado no DOU de 31 de janeiro de 1941.

_____. **Lei nº5.919** de 17 de setembro de 1973. Autoriza a constituição da SIDERBRÁS, e dá outras providências. Publicado no DOU de 18 e retificado no de 20 de setembro de 1973.

_____. **Lei nº6.223** de 14 de julho de 1975. Dispõe sobre a fiscalização financeira e orçamentária da União, pelo Congresso Nacional, e dá outras providências. Publicado no DOU de 15 de julho de 1975.

_____. **Lei nº6.525** de 11 de abril de 1978. Altera a redação do artigo 7º da Lei nº6.223, de 14 de julho de 1975, que dispõe sobre a fiscalização financeira e orçamentária da União pelo Congresso Nacional. Publicado no DOU de 13 de abril de 1978.

_____. **Lei nº8.031** de 12 de abril de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências. Publicado no DOU de 13 de abril de 1990.

CAMACHO, Joel da Silva. Psicologia organizacional: uma abordagem sistêmica. **Coleção Temas Básicos de Psicologia**. 1.ed., São Paulo, EPU, v.4, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 1.ed., São Paulo, Atlas, v.1 e 2, 1979 (1) (2).

_____. **Recursos humanos na empresa**. 1.ed., v.1 e 3, São Paulo, Atlas, 1989 (3) (4).

_____. **Recursos humanos**. Edição compacta. 2.ed., São Paulo, Atlas, 1985 (5).

COIMBRA, Maria Emília Pureza. Alguns comentários acerca de déficit público e privatização. **Cadernos ENAP - Reforma do Estado**. Brasília, ENAP, 2(4):63-79, dez., 1994.

COSTA, Sérgio Gustavo da & FRANCISCO FILHO, José. CSN: a nova face de uma empresa. **Conjuntura Econômica**. São Paulo, FGV, 47(4):56-8, abr., 1997.

DRAKE, Richard Ivan & SMITH, Peter J. **Ciência do comportamento na indústria**. 1.ed., São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

DUTRA, Pedro Paulo de Almeida. **Controle de empresas estatais: uma proposta de mudança**. São Paulo, Saraiva, 1991.

ESPÍRITO SANTO, Benedito Rosa do. Setor estatal e desenvolvimento. In: **A empresa pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar**. Coletânea de monografias. Brasília, IPEA/SEMOR, 1980, p.87-140.

FAUCHER, Philippe. A empresa pública como instrumento de política econômica. **Revista de Economia Política**. São Paulo, Brasiliense, 2(2): 79-105, abr./jun., 1982.

FERREIRA, Sérgio de Andréa. O direito administrativo das empresas governamentais brasileiras. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, FGV, n.136, abr./jun., 1979, p.1-33.

FISCHER, Rosa Maria. A modernidade de gestão em tempos do cólera. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, 27(4):58-64, out./dez., 1992.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. Análise comparativa dos sistemas de gestão de recursos humanos nos três países. In: **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo, Atlas, 1995, Cap.6, p.147-158.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 27(4): 7-18, out./dez., 1987.

FLIPPO, Edwin B.. **Princípios de administração de pessoal**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1970 (1).

_____. **Princípios de administração de pessoal**. 2.ed., São Paulo, Atlas, 1980 (2).

FRANCO SOBRINHO, Manoel de Oliveira. **Fundações e empresas públicas**. São Paulo, Revista dos Tribunais, 1972.

FREITAS, Antônio Souza & COSTA, Mariza Fontaine. **Relações de trabalho nas empresas públicas**. Monografia apresentada no Curso de Pós-graduação em Administração de Recursos Humanos na FESP. Recife, FESP, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1994.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 31(4):63-72, out./dez., 1991.

_____. Recursos humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 35(4): p.72-82, jul./ago., 1995.

IPEA/ENAP/IBAM. Contrato de Gestão. In: **Subsídios para a reforma do Estado**. Rio de Janeiro, 1994.

_____. Desestatização. In: **Subsídios para a reforma do Estado**. Rio de Janeiro, v.5,1994.

JUCIUS, Michael James. **Administração de pessoal**. 1.ed., São Paulo, Saraiva, 1977.

JÚNIOR, J. Cretella. Formas jurídicas da empresa pública. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, FGV, n.125, jul./set., 1976, p.42-59.

KASZNAR, Istvan Karoly. Estudo econômico-financeiro-administrativo do setor siderúrgico. **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro, FGV, n.47, set., 1989.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L.. **Psicologia social das organizações**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1979.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 34(3):41-48, maio/jun., 1994.

KLIKSBERG, Bernardo. Redesenho do Estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 28(3):5-25, jul./set., 1994.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. 1.ed., São Paulo, Atlas, 1979.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo, Pioneira, 1971.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 9.ed., Rio de Janeiro, FGV, 1987.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1990.

MANGABEIRA, Wilma. **Os dilemas do novo sindicalismo: democracia e política em Volta Redonda**. 1.ed., Rio de Janeiro, Relume-Dumará/Anpocs, 1993.

MEDEIROS, Carlos A. & SALM, Cláudio. O mercado de trabalho em debate. **Revista Novos Estudos**. Rio de Janeiro, CEBRAP, n.39, jul., 1994, p.49-65.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Política de pessoal e gestão das incertezas nas relações de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, 19(4):54-59, out./dez., 1984.

MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira. **Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda: 50 anos brasileiros**. Rio de Janeiro, FSB Comunicações, 1995, 104p.

MOTTA, Paulo Roberto. O controle das empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 14(2): 69-82, abr./jun., 1980 (1).

_____. **Dirigentes e gestores no setor público**. Mimeografado. Lisboa, 1989, 20p. (2).

_____. Gestão e planejamento estratégico. **Cadernos de Disciplina**. Rio de Janeiro, FGV, 1996 (3).

NASCIMENTO, Kleber. A revolução conceptual da administração: implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 6(2):5-52, abr./jun., 1972.

PAGÈS, Max "et alli". **O poder das organizações**. 3.ed., São Paulo, Atlas, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. (org.). **The management of strategic change**. Oxford, Basil Blackwell, 1987.

PINHEIRO, Armando Castelar & GIAMBIAGI, Fábio. Privatização: aspectos fiscais e outras considerações. In: **Perspectivas da economia brasileira - 1994**. Rio de Janeiro, IPEA, v.1, 1993. p.277-295.

PINTO, Aníbal *et alii*. Curso de economia. 8.ed., Rio de Janeiro, Unilivros, 1980.

PRICE WATERHOUSE. **A Constituição do Brasil de 1988, comparada com a Constituição de 1967 e comentada.** São Paulo, 1989.

RAMALHO, Newton C.. **O fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais.** 1.ed, Livros Técnicos e Científicos, Brasília, UNB,1977.

RESENDE, Ênis J.. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos.** São Paulo, Summus, 1991 (1).

_____. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos.** São Paulo, Summus, 1986 (2).

REVISTA BRASIL MINERAL. **Caderno de Siderurgia.** São Paulo, Ano XI, n.108, abr., 1993, p.10-11, Suplemento Especial.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, FGV, ago., 1996, Edição Especial.

REVISTA NOVE DE ABRIL. **50 anos de história dentro da própria história.** Rio de Janeiro, CSN, Ano XII, n.º 156, abr., 1991.

RIBEIRO, Carlos A.C.. **A eficiência técnica de empresa públicas e privadas no Brasil: 1978-1988.** Dissertação de Mestrado em Administração Pública. São Paulo, EAESP, 1992.

RODRIGUES, Paulo Henrique. A campanha “antiestatização” e o desempenho das principais empresas estatais (1965-1985). **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, FGV, 24(1): 44-73, nov., 1989/ jan., 1990.

SALAMA, Alzira. O impacto da privatização sobre a cultura organizacional: uma experiência brasileira - a Usiminas. **Revista de Administração Pública** Rio de Janeiro, FGV, 27(3):73-83, jul./set., 1993.

SARAVIA, Enrique. Aspectos gerais do comportamento das empresas públicas brasileiras e sua ação internacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 11(1):65-143, jan./mar, 1977 (1).

_____. O sistema empresarial público no Brasil: gênese e tendências atuais. **Economia e desenvolvimento**. Brasília, IPEA/CEPAL, 1983, 78p. (2).

_____. Política e administração das empresas estatais. **Programas e textos da disciplina**. Rio de Janeiro, FGV, 1992, 150p. (3).

_____. Procesos de privatización en Argentina y Brasil. Consecuencias en materia de desempeño empresarial y mercado de trabajo. Reforma y Democracia. **Revista del CLAD**. Venezuela, n.4, jul., 1995, p.81-142. (4).

SCHAMIS, Hector E.. Economia política conservadora en América Latina y Europa Occidental: los orígenes políticos de la privatización. In: MUÑOZ, Oscar (org.). **Después de las privatizaciones hacia el Estado regulador**. Santiago de Chile, CIEPLAN, 1993. p.51-71.

SCHWARTZMAN, Simon. A abertura política e a dignificação da função pública. In: **Estado e Administração Pública - Reflexões**. Brasília, SEDAP-PR/FUNCEP, 1987. p.51-86.

SOUZA, Ângela Maria Gordilho & SERVA, Maurício. A fronteira entre os espaços público e privado: zona de confusão - o caso da Renurb. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 28(4):154-162, out./dez., 1994.

SOUZA, Carlos César das Silva. Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 13(3):69-83, jul./set., 1979.

SOUZA, Edela Lauzer Pereira de Souza. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 22(1):p.14-8, jan./mar., 1982.

STOFFEL, Inácio. O processo de alienação e de conscientização nas organizações. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**. Rio de Janeiro, 32(1):262-6, jan./mar., 1980.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Administração de recursos humanos: a busca de um modelo adequado ao Brasil. **Rumos do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, ABDE, Ano 11, n.65, maio/jun., 1987, p.22-25 (1).

_____. Orientação para um novo paradigma das relações de trabalho para as empresas estatais: o paradigma proativo. **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro, FGV, nº81, jun., 1996 (2).

TEIXEIRA, Gilnei Mourão & MESSEDER, José Eduardo Coelho. A administração de recursos humanos para a década de 90. **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro, FGV, n.46, nov., 1989.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed., São Paulo, Atlas, 1989 (1).

_____. **Manual de administração de pessoal**. 2. ed., São Paulo, Atlas, 1966 (1).

_____. **Recursos humanos, crise e mudança**. São Paulo, Atlas, 1986 (3).

TORTURELLA, Maria Aparecida Moscon. **Histórico da organização, o desenvolvimento das funções de recursos humanos e o indivíduo**. Trabalho Mimeografado, CSN, Rio de Janeiro, nov., 1993, 31p.

TOURINHO, Octávio A. F. & VIANNA, Ricardo L.L.. Avaliação e agenda do programa nacional de desestatização. In: **Perspectivas da economia brasileira - 1994**. Rio de Janeiro, IPEA, v.1, 1993, p.65-92.

VERNON, Raymond. Aspectos conceptuales de la privatización. **Revista de la Cepal**. Santiago do Chile, Naciones Unidas, n.37, abr., 1989, p.153-160.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Administração de pessoal: princípios e técnicas**. Rio de Janeiro, FGV, 1964 (1).

_____. Controle político das empresas estatais federais no Brasil - uma contribuição ao seu estudo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 14(2):5-37, abr./jun., 1980 (2).

_____. **Evolução das ciências administrativas na América Latina**. Rio de Janeiro, FGV, 1978 (3).

_____. Reflexões de ordem administrativa sobre as empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 12(3):23-46, jul./set., 1979 (4).

_____. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 8(2):27-75, abr./jun., 1974 (5).

ANEXOS

ANEXOS

1 - Relação dos documentos utilizados da *CSN*

2 - Endereços acessados na Internet

3 - Roteiro de entrevista dirigida aos profissionais da área de recursos humanos da *CSN* e da FUGEMSS

4 - Roteiro de entrevista dirigida ao presidente do sindicato de metalúrgicos

1 - Relação dos documentos utilizados da CSN

- ✓ Acordos entre a CSN e o Sindicato dos Metalúrgicos de 95/96 em 01/05/95 e de 96/97 em 29/04/96;
- ✓ Catálogos e folhetos de produtos da CSN (não revestidos, chapas zincadas e folhas metálicas);
- ✓ CD-rom da CSN localizado no escritório administrativo da CSN em Volta Redonda;
- ✓ CD-rom da Folha de São Paulo de 1994;
- ✓ Gravação de uma palestra do ex-presidente da CSN, Procópio Lima Netto, para os mestrandos da Escola Brasileira de Administração Pública na Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro em 26/05/94;
- ✓ Plano de Acesso da CSN para o nível operacional e técnico;
- ✓ Recortes de jornais locais de Volta Redonda e do Rio de Janeiro sobre a privatização da CSN de março a abril de 1993;
- ✓ Relatório Anual da CSN, de 1994, 1995 e 1996;
- ✓ Relatório da Administração da CSN - 1995.

2 - Endereços acessados na Internet

✓ da Companhia Siderúrgica Nacional - *CSN* (<http://CSN.com.br>);

✓ do Ministério de Administração e Reforma do Estado - MARE (<http://www.mare.gob.br>).

3 - Roteiro de entrevista dirigida a profissionais da área de recursos humanos da CSN e da FUGEMSS

Concepção sobre as pessoas

1 - Como o corpo gerencial observa o funcionário da CSN?

2- O que motiva os funcionários ao trabalho? O que a CSN faz visando satisfazer os objetivos dos trabalhadores?

Função estratégica da área de RH

3 - Os profissionais de RH participam do planejamento estratégico da empresa?

4 - Quem participa na definição dos objetivos da CSN e como? Qual o período em que eles são definidos? (Ver os atores dentro da estrutura hierárquica)

5 - Há políticas de RH na CSN? Elas estão escritas? Qual a sua relação com a política global da empresa? Quem participa na elaboração dessas políticas?

6 - Quais os objetivos da área de RH?

Status

7 - Como a área de RH está posicionada hierarquicamente na CSN? Está subordinada a quem no organograma?

Função sistêmica da área de RH

8 - Como está estruturada esta área? Como se estabelece a relação entre seus subsistemas?

9 - Quais as principais dificuldades na interface da área de RH com as outras áreas (financeira, industrial, comercial, conselho, sindicato)? E com os níveis gerenciais?

10 - Como é a relação de RH com o meio ambiente externo à CSN (Universidades, escolas, comunidade, hospitais, SESI, SENAI)?

11 - A empresa utiliza alguma prestadora de serviço nesta área?

12 - Quais os serviços terceirizados na empresa? E dentro da área de RH? Qual é o quantitativo de RH? Quando foram terceirizadas?

Poder decisório

13 - Qual o poder decisório da área de RH para formular e modificar políticas, normas e procedimentos de RH (autonomia)? Ela pode antecipar-se às necessidades da empresa?

CSN como estatal

14 - Os políticos interferiam na contratação, promoção, transferência de funcionários ou de alguma outra forma na gestão de RH?

15 - Quais eram os impeditivos legais na gestão de RH?

Processo de privatização

16 - Quais as maiores dificuldades encontradas durante o processo de privatização para gerenciar os recursos humanos?

17 - Qual a estratégia utilizada para gerenciar os recursos humanos durante o processo de privatização? Foi feito algum trabalho para minimizar as resistências durante este período? Foi realizada alguma palestra ou outras formas de esclarecimento ao empregado?

18 - E junto às chefias houve alguma estratégia especial durante o processo de preparação para a privatização?

Cultura organizacional

19 - O que vocês estão fazendo para mudar a cultura organizacional (plano de treinamento e desenvolvimento, tecnologia, comportamento gerencial)?

Relações trabalhistas

20 - Quais os sindicatos vinculados a CSN? Eles estão filiados a alguma central sindical (CUT, CGT, Força Sindical)?

21 - Qual foi a participação do sindicato dos metalúrgicos antes e durante o processo de privatização?

22 - Como é feita hoje a negociação com os empregados ou seus representantes?

23 - Qual é o órgão responsável pelas negociações trabalhistas na CSN?

24 - Qual a participação da área de RH nas negociações com os representantes dos funcionários (nas greves, durante a privatização e atualmente)?

25 - Qual a época do dissídio? Como tem sido os índices de aumento em relação a inflação acumulada?

26 - No penúltimo dissídio, que tipo de acordo foi realizado?

Recrutamento

27 - Qual é o perfil do trabalhador da usina e da gerência (tempo de casa, sexo, idade, origem/natural de, área formação/cursos)? Este perfil está adequado às necessidades da empresa?

28 - Foi realizado algum estudo para verificar os recursos humanos necessários à CSN (quantidade e qualidade)? A alocação está correta?

29 - Quais as fontes de recrutamento (interna, externa - escola, Universidades, concorrentes, jornais, agência de emprego, entidade de classe, associação, anúncio na porta da fábrica, indicação de terceiros ou de funcionários)?

Seleção

30 - Qual é o processo básico de seleção (concurso público, entrevista, testes, dinâmicas)?

31 - A chefia imediata participa do processo de seleção?

32 - De quem é a decisão final para contratar?

33 - Qual era a forma contratual antes da privatização (regime legal)?

Ambientação

34 - É realizado algum processo de integração à organização com o novo funcionário? Qual a forma/duração (estágios, palestras, cursos, vídeos) (visão global da empresa, no cargo)?

Treinamento

35 - O treinamento é realizado com base em que (levantamento de necessidades, avaliação de desempenho, entrevistas)?

36 - Quais os tipos de treinamento realizados? Quanto a forma(cursos, palestras, estágios, visitas)? Quanto a área (operacional, gerencial, comportamental)?

37 - Quais os principais cursos realizados? Há incentivo para o mestrado e doutorado?

38 - Qual o orçamento destinado à treinamento de desenvolvimento?

39 - Onde são realizados os treinamento (dentro ou fora da empresa) e em que horário (fora ou dentro do expediente)? Há algum incentivo para o funcionário fazer cursos fora da empresa?

40 - Há um plano de treinamento?

41 - Como se dá o retorno do treinando? Há alguma avaliação de resultados?

Plano de Carreiras

42 - Quais os critérios para promoção (mérito - qualificação, desempenho, experiência, tempo de serviço)?

43 - Há plano de carreira? Quais as perspectivas de desenvolvimento profissional dos funcionários na empresa? Há carreira gerencial e técnica (Y)?

44 - Há plano de sucessão?

45 - Como se dá a transferência dos empregados de uma unidade para outra para atender às necessidades da empresa?

Avaliação de desempenho

46 - É realizada? Com que critérios e qual a frequência?

47 - Como é o processo? Quem participa (chefias, pares, subordinados, o próprio empregado) da avaliação ?

48 - Qual a finalidade da avaliação de desempenho (promoção, desenvolvimento, outros)?

Descrição e Análise de Cargos

49 - Há um plano de cargos formalmente? Quando foi aprovado?

50 - Como é utilizado com os demais sistemas da área de RH?

Relações interpessoais

51 - São utilizadas medidas disciplinares? Quais?

52 - Como se dá a comunicação na empresa (escrita, falada, uso de tecnologia)?

53 - Como os funcionários reagem às mudanças? Quais os grupos mais resistentes?

54 - Quais as maiores reclamações dos empregados?

Administração de salários

55 - Como são definidos os salários? O que se leva em consideração (mercado, rotação de pessoal, exigências sindicais, concorrentes, desempenho do funcionário, área da empresa, avaliação e classificação de cargos)?

56 - O sistema de remuneração é variável?

57 - Qual é o menor salário de admissão na empresa?

58 - Como estão os salários dos funcionários da usina e gerencial em relação ao mercado, aos concorrentes (Usiminas)?

Benefícios

59 - Há uma política de benefícios na empresa (ver quadro no final do questionário)?

Higiene e Segurança do Trabalho

60 - Quais as áreas que ocorrem mais acidentes? Que tipos de acidentes?

61 - Quais as doenças mais freqüentes na usina (L.E.R./ocupacional, natureza da tarefa)? O que isto repercute em termos de gastos para a organização?

62 - Que tipo de medidas existem para evitar acidentes, incêndios? Há esquemas de vigilância na empresa?

Banco de Dados

63 - Existe um banco de dados? Ele é atualizado com que freqüência? Qual a finalidade?

Entrevista de Desligamento

64 - É realizada? Com que finalidade?

65 - Quais são os principais motivos que levam as pessoas a pedirem demissão (salário, benefícios, ascensão funcional, necessidade de reconhecimento, tarefas mais criativas, problemas com a chefia)?

66 - Foi dado algum incentivo à demissão ou aposentadoria durante a fase de preparação para a privatização? E agora?

67 - Quais foram os critérios de demissão durante o processo de privatização? Foi dado ou ainda dão algum incentivo à demissão ou à aposentadoria?

Auditoria de Recursos Humanos

68 - Para que é realizada? Quem participa?

Clima organizacional

69 - Já foi realizado algum estudo sobre o clima organizacional? Quais os resultados? Como os empregados vêem a empresa e as chefias? Tipo de liderança (autoritária, democrática)?

Tipos de benefícios	Quem recebe			Obs.
	Todos	Antigos	Novos	
1 - adiantamento quinzenal				
2- adicional por tempo de serviço (% ao ano)				
3 - decênios/quinquênios				
4 - adic. de periculosidade				
5 - assist. médico-hospitalar				
6 - assistência odontológica				
7 - assistência pré-escolar				
8 - auxílio filho excepcional				
9 - auxílio creche				
10 - auxílio doença/acidentes				
11 - auxílio funeral				
12 - seguro de vida				
13 - bolsas de estudo				
14 - complem. Aposentadoria				
15 - financiamentos				
16 - gratificações				
17 - participação nos lucros				
18 - 14º salário				
19 - horário flexível				
20 - restaurante				
21 - vale refeição				
22 - vale transporte				
23 - serviço social				

- (1) Ninguém recebe
- (2) Funcionários da usina
- (3) Funcionário do escritório na sede
- (4) Funcionários do escritório do RJ
- (5) Funcionários com cargo de chefia
- (6) Diretores
- (7) Funcionários com bom desempenho
- (8) Outros (especificar)

4 - Roteiro de entrevista dirigida ao presidente do sindicato de metalúrgicos

1 - Quais os municípios em que o sindicato atua?

2 - Qual o número atual de metalúrgicos da CSN sindicalizados e de Volta Redonda? E qual é o número total de filiados do sindicato?

3 - Qual era o número de metalúrgicos da CSN filiados ao sindicato no final de 1989 e 1993 (série histórica)?

4 - Qual o perfil do metalúrgico da CSN (tempo de casa, sexo, idade, origem/natural de, grau de instrução/área formação)?

5 - Como era o processo de negociação entre a CSN e o sindicato de metalúrgicos até 1990? Quais eram as principais reivindicações do sindicato na época (salariais, condições de trabalho, escolas, políticas)?

6 - Quais eram as maiores reclamações dos metalúrgicos quanto a empresa na fase estatal? E hoje?

7 - Eram utilizadas medidas punitivas por parte da empresa? Quais? Em que momento(greve)? E hoje?

8 - Como era a política salarial da CSN antes e durante a privatização em relação ao mercado (Usiminas)? E atualmente ?

9 - Havia influência de políticos na gestão de recursos humanos, mais especificamente no processo de admissão, promoção e transferência ou de alguma outra forma?

10 - Houve em algum momento da história da empresa a participação dos empregados nos lucros da empresa? Como era o processo? Como está hoje esta questão?

11 - Qual a percepção do sindicato hoje, de como os metalúrgicos viram o apoio do presidente da CSN, Lima Netto a uma chapa às eleições sindicais?

12 - Quem era responsável pela negociação trabalhista na empresa antes e durante a privatização? E atualmente? E área de Recursos Humanos?

13 - Quais foram as estratégias dessa negociação utilizadas durante o processo de privatização? Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo sindicato naquela época?

14 - Quais os critérios utilizados na demissão de funcionários no saneamento da CSN? Qual a participação do sindicato nesse processo? Qual foi o número de demitidos?

15 - A empresa fez algum trabalho para integrar os empregados demitidos ao mercado de trabalho? E o sindicato?

16 - Houve algum grande corte de pessoal em algum período antes da privatização através de terceirização, enxugamento nos níveis hierárquicos ou outra mudança? E atualmente?

17 - Quais eram as áreas mais resistentes na empresa à privatização?

18 - O que a empresa fez para minimizar as resistências durante o processo de privatização? Qual foi o papel das chefias nesse processo?

19 - Quais os principais ganhos e perdas dos empregados com a privatização?

20 - Qual o impacto da privatização na mobilização sindical dos metalúrgicos?

21 - Qual é a participação atual do sindicato na definição salarial, dos objetivos e estratégias da empresa e das políticas de recursos humanos?

22 - Qual a época do dissídio dos metalúrgicos?

23 - Qual foi a pauta do penúltimo e último dissídio?

24 - Quais foram os índices de aumento durante os últimos 06 anos (desde 1990 a 1996)?

25 - Qual a diferença salarial e benefícios entre o metalúrgico antigo e o novo?

26 - Como o sindicato percebe o clima e da cultura organizacional da CSN? Há alguma pesquisa? Como são tratados os conflitos (negociação)? Como está a comunicação entre chefias X subordinados, chefias X pares, e chefias X superiores? A uma estrutura hierárquica bem definida? As normas são rígidas? Como o metalúrgico se sente atualmente (desconfiado, inseguro, motivado)? A sua participação aumentou nas tomadas de decisão?

27 - O que a empresa mais valoriza atualmente no empregado?

28 - Qual o papel do sindicato na formação (capacitação/desenvolvimento) do metalúrgico?

29 - E na saúde dos metalúrgicos?

30 - Quais os meios utilizados pelo sindicato na comunicação com os metalúrgicos da CSN?

31 - Quais os outros sindicatos que atuam junto à empresa? Eles tem poder de negociação com a empresa? Qual a participação deles no processo de privatização? E qual a relação deles com este sindicato? Qual o sindicato que tem mais poder de negociação com a empresa?

32 - Quais as regras no Conselho Administrativo no que diz respeito ao direito de voz e voto?

33 - Quais as principais características do sindicato nos períodos de 1974 a 1983 (anos Lustoza), 1984 a 1992 (confrontação sistemática - sindicato filiado a CUT), 1992 a 1996 (parceria - sindicato filiado a Força Sindical)?