

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

DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL À ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
Evolução Natural ou consequência
de uma Estratégia Empresarial?
– Um Estudo de Caso –

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

MARIA ZÉLIA DE ALMEIDA SOUZA

Rio de Janeiro, 1996

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

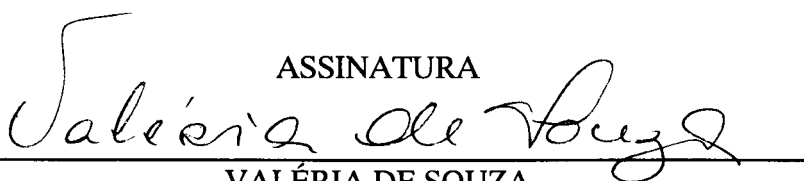
DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL À ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
Evolução Natural ou consequência de uma Estratégia Empresarial?
– Um Estudo de Caso –

DISSERTAÇÃO APRESENTADA POR
MARIA ZÉLIA DE ALMEIDA SOUZA

E

APROVADA EM 05/12/96
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

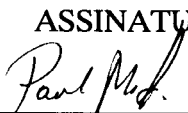
ASSINATURA



VALÉRIA DE SOUZA

Mestre em Administração Pública

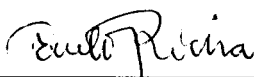
ASSINATURA



PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA

Doutor em Administração Pública (PHD)

ASSINATURA



PAULO REIS VIEIRA

Doutor em Administração Pública (PHD)

A Jean Claude Nahoun
tout court

AGRADECIMENTOS

À Prof^a Valéria de Souza, minha orientadora, que incentivou-me nos momentos mais críticos, com paciência, delicadeza e lucidez e aos professores Paulo Roberto e Paulo Reis cujas sugestões valiosas possibilitaram a execução deste trabalho.

Ao Grupo Lachmann, em especial a Mariane Von Lachmann e Maria Ester Oliveira Soares, pelo apoio imprescindível à realização da pesquisa de campo. A todos os empregados do Grupo Lachmann que colaboraram com a pesquisa, pelo interesse demonstrado: facilitando-me o acesso aos dados necessários tornaram possível o desenvolvimento deste trabalho.

À amiga Maria de Fátima Saadi, que conhece muitas línguas.

Aos meus amigos e àqueles que direta ou indiretamente contribuíram e me incentivaram.

A Maria Helena de França pela digitação deste trabalho desde os primeiros rascunhos.

DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL À ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
Evolução Natural ou consequência
de uma Estratégia Empresarial?
– Um Estudo de Caso –

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo demonstrar, através de um estudo de caso desenvolvido no Grupo Lachmann, por meio de entrevistas, questionários e workshops realizados junto à diretoria e aos funcionários, que a mudança eficaz ocorrida nas organizações a nível dos modelos de Administração de Recursos Humanos - ARH é fruto de uma estratégia empresarial.

O Grupo Lachmann, líder na América Latina, no setor de agenciamento e transporte marítimo de mercadorias, viu-se diante de um impasse com o desaparecimento repentino de seu presidente: seria capaz de responder aos desafios de reestruturações internas, associados às pressões ambientais geradas pela crescente competitividade do setor? A expectativa era que sim. Mas como? Como mudar uma cultura organizacional sem descaracterizar-se? Como proceder a esta mudança e simultaneamente responder, com sucesso, às demandas crescentes de um mercado onde a concorrência se acirra a olhos vistos?

A resposta a tais questionamentos foi sendo desenvolvida através de um processo de mudança planejada, onde a área de Recursos Humanos desempenhou um papel-chave realizando suas ações em sintonia com o planejamento estratégico da corporação e contribuindo para o alcance de seus objetivos.

O resultado obtido na pesquisa, realizada no Grupo Lachmann, respaldado pelo exame bibliográfico, permite concluir que a ARH tem uma missão importante no contexto das organizações do mundo contemporâneo, porém sua eficácia está vinculada diretamente à integração de seu planejamento ao planejamento estratégico das organizações. Esta associação, por sua vez, não se faz de forma casual, mas é resultado de uma estratégia empresarial onde os aspectos de recursos humanos são projetados no planejamento estratégico da organização, fornecendo elementos valiosos para a tomada de decisão pela alta direção.

DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL À ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Evolução Natural ou consequência
de uma Estratégia Empresarial?

– Um Estudo de Caso –

ABSTRACT

The aim of the presente work is to demonstrate, by means of a study carried out within the Lachmann Group, using interviews, questionnaires and workshops, with the Board and employees, that the efficient change in the Group's companies at Human Resources Management - HRM - level, was a consequence of Organizational Strategy.

The Lachmann Group, who are leaders in the areas of representation and shipping of goods in Latin America, had to face a difficult task with the sudden decease of their Chairman: would they be able to cope with the necessary internal changes plus the environmental pressures created by increasing competition in the sector? Their expectation was positive. But how would they manage to implement such structural changes without losing their characteristics? How could they at the same time go through these changes and also face the growing demand of a market where competition becomes stronger everyday?

The answers to all these questions were developed in a process of planned changes, in which the Human Resources area played a key role, carrying out its actions in harmony with the Corporation's strategic planning and contributing to the fulfillment of their objectives.

The result of the survey made in the Lachmann Goup, and supported by the existing literature, allows us to conclude that HRM has an important role in the context of contemporary Business Management. Nevertheless, its efficacy is directly related to the integration between its planning and the company's strategic planning. This association, however, does not occur by chance. On the contrary, it is the result of Organizational Strategy in which the aspects of human resources are devised withing the company's strategic planning, and provide valuable elements for the Board on decision taking.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

Capítulo I

APRESENTAÇÃO	1
--------------------	---

Capítulo II

REVISÃO DA LITERATURA	6
1. A Administração de Recursos Humanos (ARH)	6
1.1. As transformações ocorridas na prática da gestão de Recursos Humanos no Brasil	6
1.2. Os novos desafios da Administração de Recursos Humanos	15
2. O processo de Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica	20
3. Uma proposta de redefinição do papel da Administração de Recursos Humanos	28

Capítulo III

O ESTUDO EMPÍRICO: operacionalização do Referencial Teórico	39
1. Caracterização da organização	39
2. Sistema de gestão vivenciados no grupo Lachmann	44
2.1. Administração Centralizada	44
2.2. Transição	45
2.3. Administração Estratégica	46
3. O Processo de Mudanças - Etapas	46
4. A Administração de Recursos Humanos no Grupo Lachmann	50
4.1. Caracterização do Sistema de Recursos Humanos	50
4.2. A área de Recursos Humanos e o processo de mudança	51
4.3. O Processo de Planejamento de Recursos Humanos	57
4.3.1. Visão geral	57
4.3.2. Visão específica	59

Capítulo IV

CONCLUSÃO	69
-----------------	----

BIBLIOGRAFIA	77
--------------------	----

ANEXOS

CAPÍTULO I

APRESENTAÇÃO

Ao longo das últimas quatro décadas, a Administração de Recursos Humanos, no Brasil, vem recrutando, selecionando, treinando, avaliando desempenho, elaborando planos de cargos e salários de forma correta, mas de forma inútil. O paradoxo é apenas aparente. Na realidade, a Administração de Recursos Humanos tem se pautado por pressupostos que não mais se adequam à nova realidade organizacional. Hoje, não basta fazer a coisa certa, é necessário ser bem-sucedido. E para fazer-se o necessário ao sucesso é indispensável estar atento ao meio organizacional, à missão específica da organização e desenvolver competências essenciais à realização desta missão. Dito de outro modo, nos tempos atuais, não basta fazer as coisas corretamente, resolver problemas, reduzir custos, salvaguardar recursos, enfim, ser eficiente. Os tempos de hoje são tempos de grandes mudanças e desafios constantes.

O fato é que nas últimas oito décadas a Administração de Recursos Humanos passou por diferentes fases permanecendo, no entanto, à margem das decisões relacionadas ao negócio da organização, à missão organizacional, agindo, na maioria das vezes, de forma eficiente, mas ineficaz.¹

As empresas, por sua vez, estavam muito preocupadas com o aperfeiçoamento de tecnologias de produção, com o desenvolvimento de sistemas mercadológicos. O homem ficou à margem.

¹ MOTTA, Paulo Roberto. Avaliação na administração pública: eficiência, eficácia e efetividade. Lisboa, INA, 1989. mimeo.

No entanto, a partir dos anos 70, principalmente nos países mais adiantados, as necessidades econômicas provocadas pelo avanço tecnológico impuseram a necessidade de repensar a organização e suas finalidades.

O advento da eletrônica, as novas tecnologias de produção impõem à sociedade uma nova organização do trabalho. Inicia-se assim um novo momento na dinâmica organizacional e novos paradigmas são avidamente buscados. Se, antes, o recurso estratégico da organização era o capital e seu objetivo maior era a obtenção de lucro, hoje, os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento e a criatividade.

A sociedade deixa de ser a sociedade da máquina e passa a ser a sociedade da informação.

Naisbitt e Aburdener,² analisam o problema, da seguintes maneira:

A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas obter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa conseguir ter acesso a esses bens - através das pessoas em que tais recursos residem.

Assim o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas – o capital humano – são o seu bem mais precioso. O que costumava ser dantes um dos *slogans* favoritos dos radicais, ‘As pessoas são mais importantes que os lucros’, está hoje a encontrar o seu caminho para as salas dos conselhos de administração e a transformar-se numa frase mais adequada ao mundo dos negócios, mas de cariz igualmente humanista: ‘As pessoas e os lucros são igualmente importantes.

² NAISBITT, J & ABURDENER, P. Reinventando a empresa: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação. Trad. Carlos Braga. Editora Presença., Lisboa, 1987. p. 21.

Assim, no mundo moderno, as pessoas constituem, de fato, um recurso estratégico da empresa. No entanto, apesar desta mudança de enfoque, a Administração de Recursos Humanos conserva o mesmo perfil há pelo menos três décadas, desempenhando uma função de apoio e não participando, na maioria das organizações, da formulação de estratégias.

É na tentativa de contribuir, ainda que de forma incipiente, para a reflexão sobre o papel da Administração de Recursos Humanos na organização moderna que este trabalho se apresenta. Busca-se, através de um estudo de caso, trazer dados concretos a respeito da participação da Administração de Recursos Humanos na formulação de estratégias empresariais.

A dissertação é composta de quatro capítulos.

No Capítulo II, base teórica do presente trabalho, procurou-se montar um quadro de referência conceitual sobre o tema, a partir de pesquisa bibliográfica. Neste sentido, tratou-se da transformação da função Recursos Humanos no Brasil; do exame dos novos desafios da área e de uma proposta de redefinição do papel da Administração de Recursos Humanos. Além disto, foi tratada a questão do Planejamento Estratégico e da Administração Estratégica, como referencial para desenvolvimento da pesquisa de campo.

O capítulo III teve como objetivo a descrição do estudo realizado no grupo Lachmann durante os anos de 1994 e 1995. Esta pesquisa propôs-se a examinar a atuação da Administração de Recursos Humanos no Grupo e verificar até que ponto a Administração de Recursos Humanos está sintonizada com os objetivos estratégicos corporativos.

Do ponto de vista metodológico, este estudo desenvolve-se a partir de pesquisa documental, entrevistas e *workshops* realizados quando da revisão do Plano de Cargos e Salários do Grupo Lachmann, por mim efetuada entre setembro de 1994 e março de 1995.

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro Anexo I, criado para este fim mas não se limitaram às questões ali propostas. Procurou-se deixar os entrevistados à vontade para fornecerem as informações solicitadas e acrescentarem outras que julgassem importantes, ampliando assim, ao máximo, o número de dados.

Tentou-se captar, além das respostas, os sentimentos predominantes a respeito das questões básicas (papel da Administração de Recursos Humanos no Grupo e sua relação com o Planejamento Estratégico Organizacional), bem como verificar o nível de credibilidade e de importância atribuído pelo entrevistado à Administração de Recursos Humanos no contexto Lachmann.

Na construção do roteiro, optou-se pela coexistência de questões fechadas (40%) e abertas (60%). As questões fechadas buscavam verificar a percepção positiva ou negativa do entrevistado a respeito do ponto em foco. Nas questões abertas, buscava-se obter a descrição das práticas, do *modus operandi*, oferecendo aos entrevistados possibilidade de discorrerem sobre seus pontos de vista, sentimentos, motivações e sobre os problemas percebidos.

O roteiro de entrevista foi pré-testado, sofrendo algumas modificações quanto à linguagem utilizada e à forma de colocação de algumas das questões.

Na escolha dos entrevistados foram considerados os seguintes atributos:

- conhecimento da organização;
- liderança;

Buscou-se ainda entrevistar pessoas que fossem representativas das diversas unidades organizacionais da empresa.

Foram realizadas 25 entrevistas.

Quando da análise dos dados, estabelecemos comparações entre as respostas, verificando os pontos convergentes e divergentes além de cruzar os dados com outras fontes.

Devido à variedade de informação, tornou-se difícil a realização de uma tabulação dos dados em termos estatísticos, através da qual pudessem ser evidenciadas determinadas incidências estatísticas, correlações etc. Os resultados estão apresentados em forma dissertativa e qualitativa.

Finalmente, é necessário destacar dois pontos relativos a limitações deste estudo. Em primeiro lugar, o pequeno número de entrevistas da amostra e a escassez de teoria abrangente sobre o tema. Em seguida, a insuficiência metodológica no ramo. Esta insuficiência faz com que não se consiga integrar as várias dimensões dos fenômenos estudados. Os dois fatos estão, evidentemente, relacionados.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

1. A Administração de Recursos Humanos

1.1. As transformações ocorridas na prática da gestão de Recursos Humanos no Brasil

A perspectiva histórica facilita a compreensão dos fenômenos.

O objetivo deste capítulo é entender, através da cronologia, os diferentes papéis desempenhados pela Administração de Recursos Humanos nas organizações brasileiras.

A partir de diferentes autores (Aquino - 1980; Gil - 1994; Siqueira - 1978; Teixeira e Messeder - 1987) chegou-se à conclusão de que todos, apesar de divergirem quanto à sua nomenclatura, admitem quatro fases principais: Pré-histórica, Burocrático - Cartorial, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Fase I - Pré-histórica - até 1930.

Gil³ ao abordar a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil destaca:

Só se pode falar em Administração de Recursos Humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida. Por isso a compreensão do que pode ser chamado de Administração de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século deve levar em

³ GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo, Atlas, 1994. p. 22.

consideração a representatividade do proletariado industrial no contexto da população brasileira.

No início do século XX, cerca de 80% da população brasileira vivia no campo. Nesta época não existia legislação trabalhista, que só se concretiza na década de 30.

As atividades de pessoal, se é que se pode falar assim, restringiam-se às tarefas necessárias ao cálculo do pagamento a que os trabalhadores faziam jus pelos serviços prestados.

Siqueira⁴ destaca, analisando o período:

[...] fase abúlica, Administração de Pessoal difusa e confusa com outras funções, tais como material, contabilidade, expediente...

E mais adiante

[...] até 1920, Administração de Pessoal mal definida, nem nome tinha - os órgãos de contabilidade e os chefes superiores de instrução faziam a Administração de Pessoal.

O “embrião da ARH” requeria de sua equipe apenas um razoável conhecimento de aritmética, boa dose de detalhismo e capacidade de guardar segredo sobre os salários alheios.

⁴ SIQUEIRA, Belmiro. Elementos da Administração de Pessoal - Recursos Humanos - sua gerência. Rio de Janeiro, Editora Rio, 1978. p. 51.

Gilnei e Messeder⁵ seguem a mesma linha de raciocínio:

constatamos que do período colonial até a revolução de 1930 predominou o que denominamos de administração “pré-cartorial” ou seja, preocupação apenas com a contagem de “cabeças” para garantir o pagamento no final do mês. Nesta fase o “homem” de recursos humanos pouco se diferencia do “guarda-livros”.

Fase II - Burocrático-Cartorial - 1930-1950

A partir de 1930, com a introdução da legislação trabalhista, as coisas começam a se alterar e as empresas passam a organizar-se melhor para cumprir a recém-criada legislação.

Com a Revolução de 30, o Governo Provisório instaura a República Nova, chefiada por Getúlio Vargas. O ano de 30 traz consigo os estigmas do embate entre as forças que representavam o velho esquema de dominação através, principalmente, da lavoura cafeeira e o novo projeto de industrialização do Brasil.

O governo, visando acelerar a acumulação privada, particularmente pelo rebaixamento dos custos de produção das indústrias, interveio em inúmeras áreas: distribuiu ganhos e perdas entre os diferentes grupos capitalistas; realizou gastos fiscais com a finalidade de agilizar a reprodução do capital; estabeleceu subsídios dos mais diversos e fixou preços de compra e venda, em particular, o preço da força do trabalho.

A “pedra de toque” do modelo estabelecido a partir de 1930 - cuja novidade residiu na implantação, pelo Estado, do setor industrial de bens de produção - foi a legislação trabalhista e sindical constituída ao longo do período. E isto, por duas razões. Por um lado, porque ao substituir o mercado como formado do preço da força de trabalho, o Estado evitava a possibilidade de um confronto direto entre capital e

⁵ TEIXEIRA, Gilnei Mourão & MESSEDER, José Eduardo. Administração de Recursos Humanos para a década de 90. Cadernos EBAP nº 46. FGV/EBAP. Rio de Janeiro, 1989. p. 2.

trabalho, (ressalte-se que o Brasil, como signatário do Tratado de Versalhes, obrigava-se a adotar medidas nas relações trabalho/capital). Por outro, porque ao fixar o salário mínimo em níveis biológicos, a legislação trabalhista reduziu ao máximo possível, os gastos dos empresários com a folha de pagamento. No cálculo do salário mínimo fixado pela primeira vez em 1940, não foram computados, por exemplo despesas com educação ou saúde, como destaca Vianna.⁶

Além disto, a criação, também em 1940, do imposto sindical - cobrado de cada trabalhador com base no valor de um dia de trabalho por ano - além de propiciar à União considerável reforço de receita, contribuiu para consolidar o papel tutelar do Estado junto aos sindicatos. Diante da nova massa de recursos disponíveis, os sindicatos foram dotados de novas e múltiplas funções de caráter previdenciário e educacional. Daí decorreu a ratificação de seu papel de mobilizadores da classe trabalhadora reforçando-se, em contrapartida, o controle do Estado sobre as classes subalternas através dos sindicatos, que dele dependiam para a distribuição do imposto arrecadado. Assim, os sindicatos, atrelados ao Estado, são transformados em entidades meramente recreativas e assistenciais. Com a regulamentação da Justiça do Trabalho, o Estado passa a resolver os conflitos entre patrões e empregados, ficando estes últimos proibidos de recorrer à greve. A estrutura jurídica cuida da dissolução dos conflitos.

Datam desta época, ainda, a criação da carteira profissional, a regulamentação do horário de trabalho, do direito a férias remuneradas e das condições de trabalho de menores, entre outras medidas.

Para fazer frente a tais exigências as empresas se reorganizam;

⁶ VIANNA, Luiz Werneck. Liberalismo e sindicato no Brasil. Rio de Janeiro, Paz e Terra. 1978. p. 238.

Abordando a questão, Aquino⁷ destaca:

[...] E, como sempre, após as medidas do executivo, as empresas organizam-se para responder às exigências governamentais. Precisam acautelar-se, porque já não podiam enfrentar os problemas de pessoal com improvisação, e torna-se necessário que se estruturassem inteiramente para responder aos desafios governamentais.

Com efeito, as empresas criaram em suas estruturas uma unidade administrativa bastante conhecida: a Seção de Pessoal. Para dirigi-la, surge a figura do chefe de pessoal, contratado pela empresa especialmente para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e dos deveres do trabalhador e, acima de tudo, da parte disciplinar.

O autor enfatiza ainda que o “homem” que chefiava o Setor de Pessoal era um advogado, especializado em Direito do Trabalho, contador improvisado como chefe do escritório, ou funcionário prático em rotinas trabalhistas. Assim, o chefe de pessoal era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares sem se preocupar com os aspectos de integração, produtividade, bem-estar da mão-de-obra. Enfim, sua preocupação básica era com os aspectos legais. As pessoas estavam em segundo plano. “Administravam-se papéis e não pessoas”.⁸

Fase III - Fase de Relações Industriais - 1950-1960

A substituição do “chefe de pessoal” pelo “administrador de pessoal” é a principal característica da fase de Relações Industriais.

O período do pós-guerra viu surgirem no mundo todos os movimentos que visavam à transformação das sociedades. Também na América Latina um movimento

⁷ AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos - uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980. p. 65/66.

⁸ Idem. *Ibidem*. p 66.

trata de definir uma proposta de desenvolvimento para os países de capitalismo tardio: a CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina.

A prioridade era crescer a todo custo e de maneira rápida.

Com o governo Juscelino (1956-1961), o Brasil vai inserir-se de forma clara no horizonte dessa política de desenvolvimento. Foi Juscelino que abriu as portas para que o país desse um salto em direção à industrialização, baseada no trinômio: capital privado nacional - responsável pelas empresas produtoras de bens de consumo; capital estrangeiro - ligado ao setor de duráveis; e capital estatal - alocado no setor de bens de produção.

Cabia ao Estado a mediação indispensável para o “convívio harmônico” entre essa fração do capital, daí resultando a velocidade e a intensidade das transformações promovidas no período.

De fato, houve, nesta época um salto tecnológico e foi ampliada a capacidade produtiva do país.

No bojo deste movimento, cresceram as empresas, surgiram novas oportunidades de emprego e elevou-se o nível de qualificação dos trabalhadores, o que implicou em maior complexidade das relações organizacionais, e, em alguns momentos, aumento de tensão nas relações de trabalho. Em busca de soluções, o empresariado brasileiro procurou adotar o modelo *Industrial Relations*, em voga nos Estados Unidos. Porém os resultados práticos foram escassos, talvez devido ao fato de que as empresas tenham preenchido o cargo de Chefe do Departamento de Relações Industriais aproveitando os antigos Chefes de Pessoal. Por isso, em muitas delas, as únicas mudanças observadas foram a nova nomenclatura do órgão de pessoal e a elevação do *status* da chefia de pessoal seguidos das promoções salariais condizentes mas tendo sido

acrescentado às práticas de Administração de Recursos Humanos, persistindo o enfoque burocrático e micro, ou seja, as principais atribuições da área de Recursos Humanos não sofreram alterações significativas.

Fase IV - Fase da Administração de Recursos Humanos - 1960 - 1980

Em 1964, os militares assumem o poder. Os organismos unificadores do movimento operário são dissolvidos e os sindicatos passam a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho.⁹ O clima torna-se adverso à reivindicação operária. Por esta razão, as empresa não tiveram maiores dificuldades para negociar com seus empregados.

O ano de 1968 marca o início da retomada do crescimento econômico: os negócios começam a ser dinamizados devido à entrada de capital estrangeiro, as empresas crescem e modernizam-se. Neste contexto, as organizações começam a requerer ações mais concretas em relação à administração de seus recursos, tanto materiais e financeiros quanto humanos. Como consequência, muitas empresas passam a atribuir mais atenção a certas áreas de Recursos Humanos, pouco consideradas até então. Ocorre uma evolução técnica na área de Administração de Cargos e Salários, Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Órgãos de Pessoal não só expandiram suas atividades como tornaram-se mais complexos.¹⁰

Esta tendência foi se acentuando progressivamente devido aos acontecimentos na esfera econômica, política e social: crises de petróleo, inovações tecnológicas, gradual democratização do país, presença cada vez maior do trabalhador

⁹ GIL, Antônio Carlos. Op. cit. p. 24.

¹⁰ TEIXEIRA, Gilnei Mourão & MESSEDER, José Eduardo Coelho. Administração de Recursos Humanos para década de 90. Op. cit. p. 3.

na vida pública e econômica, fortalecimento dos sindicatos liderados por quadros mais lúcidos e bem assessorados. Segundo Lobos¹¹ foi somente a partir de 1977 que o papel até então assistencialista dos sindicatos começou a mudar. A participação de algumas categorias, como a dos empregados metalúrgicos, principalmente no ABC paulista, na condução do movimento sindical brasileiro, foi decisiva para o aprimoramento das negociações coletivas, tema tão esquecido até o final da década de 70.

Nota-se, portanto, na prática da Administração de Recursos Humanos, no Brasil, uma significativa mudança que, como não poderia deixar de ser, reflete a necessidade da organização de se adaptar às alterações de um dado ambiente.

No entanto, é bom ressaltar que esta mudança restringiu-se ao nível técnico-instrumental ficando circunscrita ao contexto intraorganizacional. Dito de outra forma, os problemas relacionados a recursos humanos continuaram a ser tratados como se a empresa estivesse num contexto de modelo sistêmico fechado, dissociado do ambiente externo e como se este não exercesse influência sobre a organização. Esta visão/modelo contribui para que a área de Recursos Humanos permaneça à margem da gestão estratégica do negócio, por ser percebida apenas como detentora de um “instrumental/técnico” capaz de dar suporte às ações preconizadas por áreas-chaves (que realmente atuam na consecução do alcance da missão organizacional) como finanças, marketing, produção.

¹¹ LOBOS, Júlio A. Sindicalismo e negociações. São Paulo. Embra News Publicações Especializadas, 1982. p. 6.

Fase V - A Administração Estratégica de Recursos Humanos - Após 1980

Diante do exposto, observa-se que, até os anos 80, a Administração de Recursos Humanos desempenhava um papel secundário, funcionando apenas como apoio às demais áreas funcionais da empresa. A atividade técnica de assessoria na gestão de recursos humanos prevalecia sobre a visão social, política, cultural e econômica do ambiente organizacional. No entanto, as mudanças ocorridas começaram a impôr alterações cada vez mais profundas nas premissas e na postura relativa às questões da administração de pessoas nas organizações. A visão empresarial do negócio sente-se premida a incorporar a visão da gestão de recursos humanos e vice-versa.

Esta nova postura requer uma efetiva Administração de Recursos Humanos, integrada com a administração estratégica corporativa, para que a empresa possa fazer frente à incerteza ambiental, adotando uma atitude pró-ativa às mudanças, quer internas quer externas.

Analisando estas questões, Teixeira e Messeder¹² enfatizam a necessidade de mudança no papel da Administração de Recursos Humanos que deve oferecer uma contribuição efetiva para que missão organizacional seja alcançada.

As organizações têm dado pouca atenção à avaliação da atuação da Administração de Recursos Humanos. As práticas e parâmetros de avaliação, da atuação da ARH, quando existem relacionam-se mais à excelência da instrumentalidade da ARH em si, e menos com a sua contribuição para os resultados finais da empresa. E a Administração de Recursos Humanos, evidentemente, cada vez mais deve ser avaliada contra objetivos definidos em termos de sua contribuição para a consecução dos resultados da organização além disso, nesta nova concepção da atuação da Administração de Recursos Humanos há de se considerar que, face ao impacto que tem sobre o ambiente externo, a avaliação de seu sucesso ou

¹² TEIXEIRA, Gilnei Mourão & MESSEDER, José Eduardo Coelho. Op. cit. p. 7/8.

fracasso terá que incluir, além do nível individual e organizacional, a nível de sociedade como um todo. E isto porque, na realidade, quando se examina as conseqüências da ação da ARH, observa-se que ela afeta não só o bem estar do indivíduo na empresa e a eficácia organizacional, como também o bem estar da própria sociedade”.

1.2. Os novos desafios da Administração de Recursos Humanos

No Brasil, a gestão de Recursos Humanos foi marcada por modelos distintos e por suas práticas, como relatado. De início, a “contagem de cabeças” para garantir o pagamento dos trabalhadores no final do mês era o principal, talvez o único objetivo da seção de Pessoal. Hoje, *softwares* são capazes de executar as mais variadas tarefas, desde a confecção da folha de pagamento até cálculos automáticos, em caso de aumento salarial, melhor que os auxiliares de pessoal ou os chefes de departamento de pessoal.

Em algumas empresas, já é possível, qualquer funcionário pedir férias num terminal multimídia instalado na organização, digitando suas senhas e a data em que pretende gozá-las. Se ele tiver realmente direito a estas férias, o sistema avisará ao chefe, calculará o pagamento e enviará o crédito para o banco na data certa. Tudo *on-line*. No mesmo terminal, qualquer operário tem acesso a um extrato atualizado - como se fosse o holerite - com informações de salário, horas-extra, data de pagamento. Ele não precisa esperar o final do mês para saber quanto vai receber. Os operários administram suas vidas.¹³

Então, qual o papel a ser desempenhado hoje pela Administração de Recursos Humanos nas organizações modernas, se os empregados “administram suas vidas”, e os gerentes, administram os recursos humanos que lhes são subordinados? O

¹³ GOMES, Maria Tereza. O velho feudo abre suas portas. Revista Exame. São Paulo, Ediora Abril, ano 27 nº 2, 1995. p. 58-60.

que sobrou das competências da Administração de Recursos Humanos enquanto unidade administrativa?

Nos primórdios da administração, a racionalidade da época buscava dotar a organização de mecanismos capazes de garantir maior produtividade através do modelo preconizado por Taylor e caracterizado através da linha de montagem estabelecida por Ford, que fragmentava e distribuía tarefas bastante rotineiras a cada operário. Os cargos eram concebidos de forma a facilitar o adestramento do empregado para melhor desempenho de sua função, acelerando assim o tempo de produção e aumentando o seu rendimento.

No entanto, fatores externos ao controle dos “engenheiros da administração” fazem com que a tão almejada produtividade não seja obtida como se desejava. Chega-se à conclusão de que algo interfere no processo produtivo além das máquinas. Surge então um novo e importante elemento no pensar administrativo - as pessoas. Estas precisam sentir-se reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem, precisam sentir-se membros do grupo do qual participam ativamente.

Estas e outras conclusões são fruto de um estudo empírico realizado a partir de 1927 por professores da Universidade de Harvard, coordenado por Elton Mayo, na Western Electric Company, em sua fábrica de equipamentos telefônicos localizado em Hawthorne - bairro de Chicago - USA.

Quase sete décadas são decorridas desde o fim da experiência de Hawthorne. O mundo, neste período de tempo, sofreu mudanças profundas. As distâncias foram encurtadas pelo desenvolvimento do sistema de transportes; as comunicações realizam-se em tempo real graças aos avanços tecnológicos nesta área:

hoje não se pensa mais segundo o tempo cronológico do relógio mas em tempos eletrônicos.

O sistema financeiro adquiriu autonomia sem precedentes na história do capitalismo em relação à produção real.

O mundo mudou. É hoje mais contingencial e menos mecanicista. No entanto, a gestão de Recursos Humanos ainda não conseguiu mudar suas práticas. A concepção de Flippo¹⁴ a respeito do campo de atuação da Administração Pessoal retrata este pensar. Para o autor, a Administração de Recursos Humanos constitui uma das inúmeras facetas das organizações e, portanto, suas metas precisam apoiar-se nas especificações das metas organizacionais.

O autor destaca que, entre as finalidades das organizações, está a criação/produção e/ou distribuição de um bem ou serviço, contando para tal com recursos materiais, financeiros e humanos. A atuação da ARH, no entanto, não é sentida especificamente na produção ou na comercialização dos produtos da organização; ao contrário, seu papel fundamental é prestar serviços às demais áreas, assessorando-as na consecução dos objetivos organizacionais ou, nas palavras de Flippo, criando “um contingente de trabalho com habilidades e motivação para realizar as metas básicas da organização”.¹⁵

Esta definição destaca pontos importantes mas limita a função de Recursos Humanos ao atendimento de demandas típicas das demais áreas, restringindo-a a uma atitude reativa e não levando em consideração as necessidades dos próprios recursos humanos, que são tratados como mais um insumo do processo produtivo. Ademais, como os recursos humanos permeiam as diversas áreas da organização, a

¹⁴ FLIPPO, Edwin B. Princípio de Administração de Pessoal. São Paulo, Atlas, 1979. p. 64.

¹⁵ Idem, *Ibidem*. p. 65.

responsabilidade de administrá-los não está apenas nas mãos dos profissionais da área funcional de Recursos Humanos, sendo extensiva a todos os gestores de pessoas na organização.

É este o pensamento de Lucena¹⁶ ao destacar que:

[...] a prática de gestão de Recursos Humanos, como responsabilidade exclusiva do órgão de administração de pessoas, há muito tempo está superada. Muitas empresas, assim como os profissionais de Recursos Humanos, já evoluíram bastante, desde a postura de que administrar pessoal restringia-se a cumprir a legislação e a burocracia conseqüente a elaborar folha de pagamento até a postura atual de que Recursos Humanos constitui o principal ativo da empresa e que a responsabilidade principal pelo planejamento e desenvolvimento de RH e pelo seu uso eficiente e eficaz é de cada gerente da organização.

O fato é que o papel da área de Recursos Humanos vem sendo modificado e ampliado. Além de manter as características de área prestadora de serviços e de assessoria às demais gerências da organização e de ter que responder com qualidade e pontualidade às necessidades gerenciais, cabe, primordialmente, à RH antever as prováveis demandas da organização como um todo no tocante a recursos humanos e preparar-se para atendê-las. Assim, Recursos Humanos deve atuar simultaneamente atendendo às necessidades presentes e preparando-se para o atendimento de necessidades futuras, ou seja, hoje, Recursos Humanos precisa atuar numa perspectiva operacional e tática mas, principalmente, adotar uma perspectiva estratégica, visando ao desenvolvimento futuro da organização.

¹⁶ LUCENA, Maria Diva de Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1990. p. 89.

Para atender a este desafio, torna-se necessário que os especialistas de Recursos Humanos abandonem um pressuposto enganoso, até então predominante, qual seja: a gestão do trabalho e do trabalhador é atribuição para os especialistas em recursos humanos e não uma das funções de todos os gerentes. O descartar desta falácia implicava na adoção de uma postura mais flexível, menos autoritária, associando a indispensável competência técnica (*know-how* técnico) à competência administrativa (conhecimento das técnicas de administração) e de relacionamento interpessoal. Deste modo, a identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades serão realizados em parceria com as demais gerências, tendo em vista assegurar a realização das estratégias e dos objetivos da empresa e sua continuidade sob condições de mudança.

Sem esta postura, os especialistas de Recursos Humanos tornar-se-ão absolutamente desnecessários, pois estarão desviados de sua verdadeira função, que é contribuir para a realização das estratégias do negócio e dos objetivos organizacionais, assumindo, em troca, o papel secundário de catalisador de problemas. Este tema é tratado por Resende¹⁷ quando discorre sobre o papel dos administradores e especialistas de Recursos Humanos:

Convém que os administradores e especialistas de Recursos Humanos empenhem-se no sentido de tornar seu trabalho mais contributivo, mais integrado e voltado para os objetivos principais da empresa.

¹⁷ RESENDE, Ênio J. É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos. São Paulo, Summus, 1986. p. 47.

Voltar-se para o atendimento dos objetivos organizacionais, tornar-se eficaz, este é o atual desafio da Administração de Recursos Humanos. Aí reside o cerne do problema - como garantir através de pessoas que os objetivos organizacionais sejam adequadamente atendidos?

Os itens 2 e 3 buscarão responder a esta questão.

2. O Processo de Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica

A apresentação de alguns aspectos conceituais relativos ao planejamento e à administração estratégica serão colocados nesta etapa do trabalho, objetivando, em primeiro lugar, delinear o novo papel da ARH nas organizações, e, também, facilitar o embasamento da pesquisa de campo no que se refere à aplicação das idéias centrais da Administração Estratégica na gestão de Recursos Humanos.

Desta forma, busca-se tão somente uma análise da evolução dos conceitos e da apresentação dos termos utilizados normalmente no processo de Planejamento Estratégico e não a discussão abrangente das posições teóricas existentes sobre os referidos temas.

O Processo de Planejamento

O principal objetivo de qualquer empreendimento é sua eficácia. Ninguém age por agir. Quando se realiza um trabalho, não importando qual seja, buscamos sempre alcançar um resultado. Tão consciente disto está o homem do século XX que, para garantir a eficácia dos seus empreendimentos mais importantes, desenvolveu a

técnica do planejamento. O Planejamento, como ferramenta administrativa imprescindível ao alcance dos objetivos almejados, foi preconizado por Fayol.¹⁸

A máxima “governar é prever” dá uma idéia da importância que se atribui à previsão no mundo dos negócios. É verdade que se a previsão não é toda do governo é dele, pelo menos, uma parte essencial. Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir.

Para o autor, a principal manifestação da previsão é o programa de ação, que, para garantir o resultado almejado, delineará a linha de conduta a ser seguida, as etapas a vencer e os meios a empregar.

Fayol preconizava o levantamento da situação da empresa como base para a tomada de decisão. Esta concepção de planejamento tem como sustentáculo a idéia de que o futuro é uma projeção do passado, ou seja, com base em dados sobre o que já ocorreu pode-se, com certa segurança projetar o futuro. Esta noção pressupõe uma estabilidade que garanta um desempenho eficiente e eficaz sem maiores atritos. É uma visão que assinala uma autonomia relativa da organização com relação ao seu ambiente.

A preocupação era com resultados imediatos e com a habilidade da organização em adaptar-se para enfrentar as mudanças de condições inevitáveis dentro do ambiente em que estivesse atuando.

Esta forma de pensar persistiu até os anos 50. A partir desta época comenta Igor Ansoff.¹⁹

¹⁸ FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Trad. Irene de Bojaro e Mário de Souza, 10 ed., São Paulo, Atlas, 1989. p. 65.

¹⁹ ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo, Atlas, 1981. p. 48.

[...] muitas empresas americanas defrontaram-se com sintomas perturbadores que não podiam ser remediados prontamente pelas técnicas administrativas disponíveis, e que não tinham precedentes em experiências recentes. Para algumas empresas, a procura de mercado começou a cair e não podia ser reestimulada sequer pelas mais enérgicas promoções ou atividades de marketing. Para outras, a procura começou a cair em face dos produtos substitutos oferecidos por novas tecnologias. Outras ainda viram seus mercados tradicionais invadidos por vigorosos competidores externos.

O fato é que, a partir dos anos 50, os desafios cada vez mais inesperados – em função de um ambiente cada vez mais turbulento, onde mudanças econômicas, políticas e sociais desenvolvem-se num ritmo acelerado – exigiam muito esforço por parte dos administradores para atender de pronto, por exemplo, às necessidades dos clientes, às exigências dos sindicatos e ao mesmo tempo aos anseios dos acionistas. A cada momento, novas variáveis ameaçavam a estrutura, os objetivos e o funcionamento da empresa.

Nos anos 60 torna-se ainda mais difícil prever e controlar as mudanças em curso.

Surge, então, na Administração, um novo paradigma - o dos Sistemas Abertos - desenvolvido a partir dos estudos do biólogo alemão Von Bertalanffy.

A organização passa a ser concebida como um sistema aberto, onde as relações organização *versus* ambiente são de vital importância. A organização surge como receptora de insumos ambientais que são processados para, a seguir, serem exportados de volta para o ambiente. Isto significa que o ambiente organizacional passa a ser de suma importância.

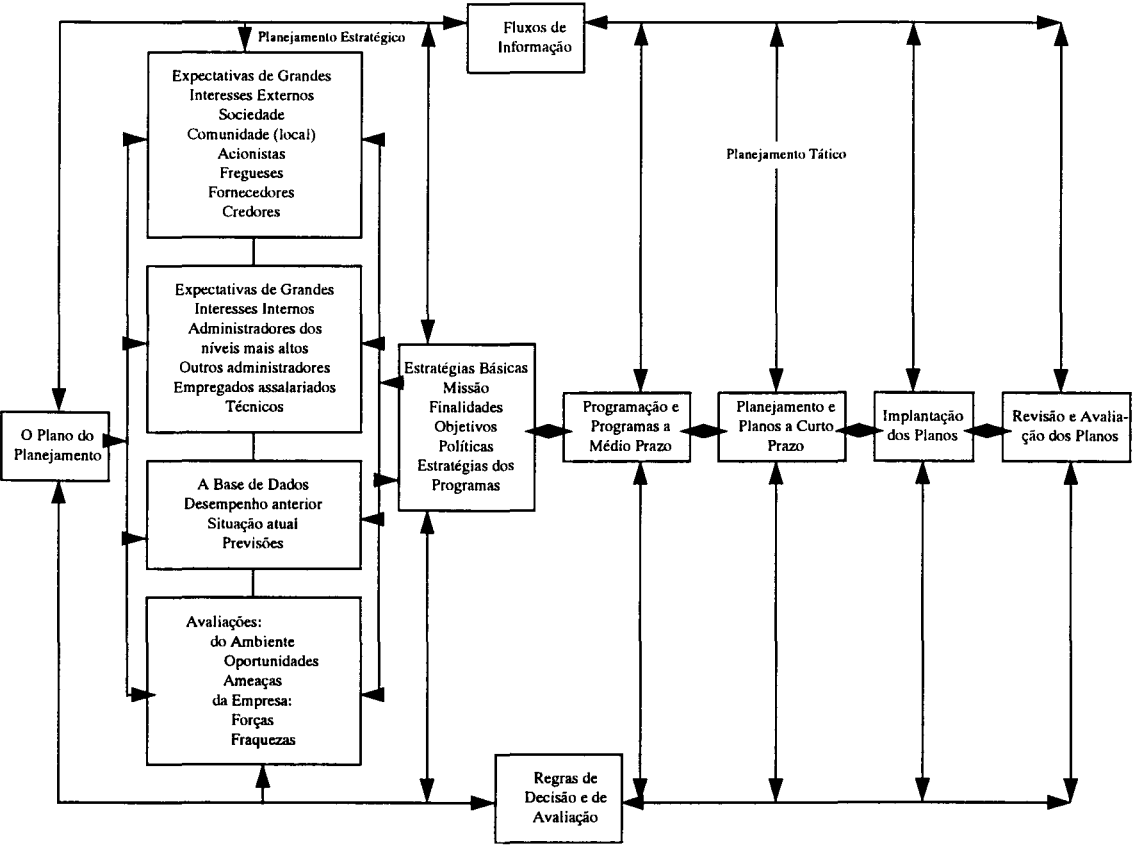
A visão do Planejamento sofre também alterações. O administrador precisa, agora, incorporar mudanças futuras a seus planos de ação e não apenas reagir a elas.

A análise ambiental passa a ser um ponto-chave em qualquer sistema de planejamento, uma vez que o futuro, devido às mudanças ambientais muito rápidas e constantes, não pode ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado. Torna-se imprescindível a incorporação de novos elementos como: determinação dos principais interesses externos voltados para a organização; expectativas de interesses internos dominantes; informações sobre o desempenho passado, atual e projetado; avaliações de oportunidades e ameaças do ambiente e avaliação das forças e fraquezas da empresa.

Dito de outro modo, o Planejamento agora adjetivado - Planejamento Estratégico - precisa ter como base a análise detalhada da ambiência organizacional, comparando perspectivas com objetivos para gerar uma estratégia que visa fornecer à organização subsídios para o enfrentamento eficaz das mudanças do ambiente organizacional.

O quadro 1, ilustra o Processo de Planejamento segundo Steiner e Miner.²⁰

Quadro nº 1 - Estrutura e processo do planejamento de toda a empresa.



In STUNER, George A. & MINE, John B. Política e Estratégia Administrativa. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, Interciência; São Paulo, Editora Universidade de São Paulo, 1981.

O intuito da apresentação do processo através deste modelo é, por um lado, chamar a atenção para o avanço do Planejamento em termos metodológicos e, por outro, destacar a ênfase que o Planejamento Estratégico atribuiu a “propostas racionais de análise antecipatória”.²¹

²⁰ STEINER, George A. & MINER, John B. Política e estratégia administrativa. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, Interciência, São Paulo, Ed. da Universidade de São Paulo, 1981. p. 18.

²¹ MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1991. p. 88.

Ansoff e Hayes,²² refletindo sobre a mesma questão, destacam:

Um dos aspectos específicos e difíceis do problema estratégico foi a expansão e a mudança muito brusca do seu próprio conteúdo[...] A consequência disso é que as novas estruturas conceituais e as novas tecnologias voltando-se para a solução de problemas, tenderam a sofrer um atraso em relação aos problemas administrativos encontrados no mundo real...

O fato é que, na medida em que algumas dimensões do Planejamento Estratégico mostraram-se ineficazes, principalmente no que concerne às suas propostas racionais de análise antecipatória, o problema estratégico começou a ser encarado como algo muito mais complexo.

Segundo Motta,²³ foi Ansoff que, a partir de uma visão das limitações impostas pelo conceito e pelas práticas do Planejamento Estratégico, introduz, na década de 70, o conceito “Gerenciamento Estratégico”. O novo conceito incorpora a idéia da dinâmica no ajuste de objetivos e, portanto, modifica a visão anterior do Planejamento Estratégico como instrumento racional-normativo e antecedente, tendendo a reforçar a contingencialidade do planejamento.

Motta, estudando a questão, destaca que, na prática, ambos os conceitos confundiam-se no dia-a-dia organizacional. Segundo o autor, a essência da visão estratégica na administração é a idéia de se construir, em nível organizacional, uma postura que indique com clareza um caminho futuro suficientemente flexível para ser alterado de acordo com as novas condições ambientais.

²² ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Op. cit., p. 17.

²³ MOTTA, Paulo Roberto. Op. cit.

Ainda buscando em Motta²⁴ o entendimento do que seja uma gestão estratégica transcreve-se:

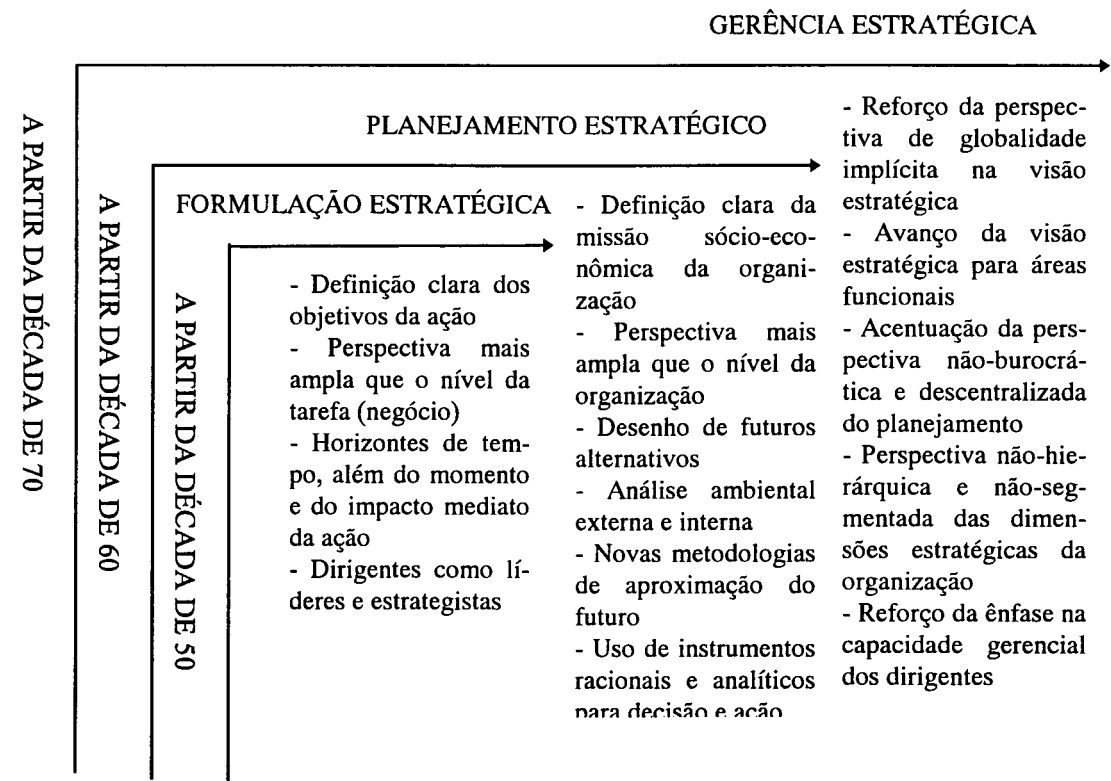
A gerência estratégica é a gestão do futuro, torna-se crucial no mundo de hoje, em que o futuro se aproxima velozmente do presente. A visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que já não se tem mais tempo de formular e definir problemas.

Finalmente, a Administração Estratégica é, basicamente, uma cultura que busca desenvolver uma atitude de aceitação da mudança e fomentar a capacidade de resolver problemas. A gerência estratégica, segundo o autor, recupera, restitui e reforça a idéia de globalidade na perspectiva organizacional. Além disto, amplia o pensamento estratégico para as áreas funcionais, ajudando assim a eliminar ou diminuir: “(1) a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional; (2) a perspectiva inadequada que ordena níveis de estratégia a partir dos níveis hierárquicos administrativos; (3) a ênfase burocrática no sistema de planejamento”.

²⁴ Idem. *Ibidem.* p. 92.

O quadro 2 resume as conquistas estratégicas da administração, a partir das concepções mais antigas sobre planejamento chegando até o planejamento estratégico.

Quadro nº 2 - Conquista da Visão Estratégica na gerência.



In MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1991. p. 94.

Conclui-se, portanto, que a conquista da visão estratégica na gestão é fruto de um processo, cujo início foi a busca de respostas às mudanças vivenciadas pelas organizações através de técnicas de planejamento baseadas em análise de tendências e conseqüentes propostas racionais capazes de fazer frente a essas tendências.

Na medida em que a metodologia constituída por “propostas racionais de análise antecipatória” mostrou-se ineficaz, novos conceitos foram sendo incorporados.

Hoje, a questão gira em torno da adoção de uma postura estratégica, ou seja:

- tomar decisões prevendo os impactos sobre o resultado no longo prazo e não apenas sobre o resultado imediato.
- procurar o contínuo aperfeiçoamento da posição competitiva da organização.
- reconhecer que as descontinuidades são mais importantes que as tendências.

É com base nesta nova postura que a Administração de Recursos Humanos busca uma redefinição de seu papel nas organizações.

3. Uma proposta de redefinição do papel da Administração de Recursos Humanos

A redefinição do papel da Área de Administração de Recursos Humanos, que deixa de ser uma função meramente tático - operacional para se transformar em uma função estratégica, passa por mudanças de diversas ordens, das quais duas categorias sobressaem, a saber: mudanças diretamente relativas à postura dos profissionais da área e alterações relacionadas à postura da organização frente às atividades desenvolvidas por Recursos Humanos.

No tocante à postura dos profissionais de Recursos Humanos faz-se necessária uma espécie de *mea culpa*. Resende²⁵ analisando a questão apresenta:

Os profissionais de Recursos Humanos - que costumam atribuir-se o papel primordial de “agentes de mudança” - não tem demonstrado intenção ou disposições de promoverem modificações e renovações em suas próprias atividades.

²⁵ Resende, Ênio J. *Op. cit.* p. 17 e 19.

E mais adiante acrescenta:

As contradições básicas da ARH perduram sem solução. Além da referida pretensão de ser agentes de mudanças nos outros e não mudar a si própria, podemos citar outras: propõe trabalhar os conflitos existentes em outras áreas e não consegue administrar os conflitos internos. É uma atividade típica de assessoria e prestação de serviços e atua excessivamente em funções executivas e como atividades com fim em si mesmas.

Hoje, mais que nunca, para atender aos novos desafios, a Administração de Recursos Humanos necessita de um modelo mais eficaz em relação à realidade contemporânea.

Esse modelo, para ser bem-sucedido, deve atender a três orientações gerais - sistêmica, finalística e estratégica. Esta é a opinião de Teixeira²⁶ que, analisando a questão, define por orientação sistêmica a necessidade de conceber-se a Administração de Recursos Humanos como um sistema social aberto, enfatizando-se a interação dual com o meio ambiente interno e externo; a interdependência entre as atividades da própria ARH e entre estas e as demais atividades da organização; a avaliação permanente através da previsão de efeito e de *feedback* e, finalmente, a abordagem interdisciplinar no trato dos problemas de recursos humanos.

O texto de Teixeira aborda algumas questões dignas de destaque. Segundo o autor, muitos dos problemas da área de Recursos Humanos poderiam ser eliminados se adotada, por parte de seus profissionais, uma postura de maior intercâmbio e uma gestão mais integrada dos subsistemas que a compõem.

²⁶ TEIXEIRA, Gilnei Mourão. O modelo sistêmico de gestão de recursos humanos. Adaptação do artigo "A Administração de recursos humanos para a década de 90", escrito em parceria com José Eduardo Coelho Messeder - Série Caderno EBAP, FGV/EBAP, Rio de Janeiro, nov/1989, n. 46.

Lucena,²⁷ comungando das idéias expostas por Teixeira, ilustra a situação da seguinte maneira:

[...] a proposta quanto a dimensionar e atender às necessidades de Recursos Humanos da empresa não poderia atingir seus objetivos através de ações isoladas das unidades especializadas que compõem a área.

E a autora continua:

[...] a necessidade de um profissional em determinada área da empresa não levará a unidade de Recrutamento e Seleção diretamente ao mercado, mas terá que conhecer os Planos de Sucessão, a disponibilidade interna e quais os meios para assegurar a capacitação profissional. A unidade de treinamento não poderá ter um sistema próprio de levantamento de necessidades de treinamento ignorando decisões estratégicas para Recursos Humanos, os planos de desenvolvimento decorrentes dos planos de sucessão, ou as recomendações propostas através da avaliação de desempenho. A partir da integração dos subcomponentes da área de Recursos Humanos, a atitude seguinte será redimensionar o relacionamento da organização, tendo em vista direcionar as ações para fora de suas fronteiras.

Voltando ao modelo de Teixeira, o autor enfatiza que, em última análise, a Administração de Recursos Humanos deve contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, a ARH deve ter clareza a respeito de sua missão dentro das organizações e oferecer respostas consistentes que contribuam, de fato para o negócio. Em outras palavras, o autor defende a Orientação Finalista da Gestão de Recursos Humanos segundo a qual os objetivos e metas da ARH devem (ou deveriam) derivar dos objetivos e metas da organização como um todo. Neste sentido, os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos devem dispor de conhecimentos que ultrapassam o que é necessário para o desempenho estrito de suas tarefas técnicas, eles precisam ter uma visão mais ampla sobre a atividade da empresa, já que os objetivos de sua área de

²⁷ LUCENA, Maria Diva de Salette. *Op. cit.* p. 93.

atuação estão (ou deveriam estar) integrados aos objetivos mais gerais e básicos da organização.

Neste momento, cabe destacar que a orientação finalista, utilizando a terminologia empregada por Teixeira, só será efetivada se a postura da organização frente às atividades de Recursos Humanos passar, também ela, por um processo de mudança. Dito de outro modo, elos entre os objetivos empresariais e os objetivos da área de Recursos Humanos precisam ser formalmente estabelecidos.

Complementando seu pensamento, Teixeira preconiza o estabelecimento de cursos de ação para a consecução de objetivos organizacionais: a essência desta orientação é uma avaliação da situação da Administração de Recursos Humanos e dos rumos que deve tomar em função dos objetivos globais da organização.

A implicação básica de tal orientação é o que o autor define como orientação estratégica, ou seja, a Administração de Recursos Humanos abandona de vez uma perspectiva meramente tática para orientar-se segundo uma perspectiva essencialmente estratégica.

Souza²⁸ adota igual posição e defende a tese de que a gestão de Recursos Humanos pode contribuir no processo de formulação de estratégias, constituindo-se em uma espécie de subsistema de apoio. Segundo o autor:

[...] Este processo de formulação de estratégias (processo de planejamento), se bem concebido, deve ser dinâmico, orgânico e interativo, consubstanciando-se basicamente na troca de informações e negociações que permitem a tomada de decisões estratégicas sobre os negócios de uma empresa.

²⁸ SOUZA, Carlos César da Silva. Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? Revista de Administração Pública. Editora da FGV, Rio de Janeiro, 1979, 13(3), p. 73.

E oferece alguns exemplos, dos quais transcrevemos dois:

[...] A gerência de recursos humanos pode identificar melhor a necessidade de desenvolvimento dos dirigentes e dos recursos humanos das organizações a fim de que este desenvolvimento gerencial possa ser mais bem acoplado aos rumos estratégicos da organização.

[...] Nos casos de reestruturação global da empresa, a gerência de recursos humanos pode coordenar o planejamento de carreiras, de forma a torná-las mais compatíveis com os rumos estratégicos da organização.

Nota-se que tanto Teixeira, como Lucena e Souza enfatizam a importância da ação integrada de todos os subsistemas de Recursos Humanos, bem como destes com as demais unidades da organização, sob pena de elaborarem-se planos e desenvolverem-se ações dissociados dos objetivos da empresa e até mesmo conflitantes com eles.

Walker,²⁹ perfazendo raciocínio semelhante ao destes autores, caminha um pouco mais e propõe literalmente a ligação entre Planejamento de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico da Organização.

O autor defende a tese de que a área de Recursos Humanos, para atender efetivamente aos objetivos organizacionais, deverá desenvolver seu planejamento paralelamente ao Planejamento Estratégico da Organização.

O autor enfatiza os riscos de se negligenciar esta ligação, através de alguns exemplos, dos quais destacamos;

[...] Uma companhia de produtos químicos acrescentou rapidamente novas instalações de produção e ampliou as fábricas existentes para satisfazer a demanda sem um planejamento para o desenvolvimento dos gerentes necessários. Conseqüentemente, os inícios da produção

²⁹ WALKER, James W. Human Resource Planning. New York Mac Graw-Hill, 1980. p. 76/77.

foram por vezes retardados e surgiram problemas devido à experiência e ao treinamento inadequado de pessoal. Por outro lado, uma grande companhia de produtos de papel e madeira previu suas necessidades de novos gerentes de fábrica e de pessoal técnico sênior e fazia sistematicamente uma rotação de candidatos em perspectiva entre as fábricas e escritórios centrais pertinentes e posições de “staff” regionais para satisfazer as necessidades projetadas. (Trad. Alex Britto)

Deste modo, Walker reforça a tese de que o Planejamento de Recursos Humanos (PRH) deve estar integrado ao Planejamento Estratégico da Organização. A ligação entre eles envolve ainda, segundo Walker³⁰, o enfoque de grandes mudanças planejadas na empresa - as chamadas questões críticas:

Quais as implicações das estratégias empresariais propostas? Quais as possíveis exigências e restrições externas? Quais as implicações para as práticas gerenciais, as organizações e o desenvolvimento da sucessão? O que pode ser feito a curto prazo para atender as necessidades a um prazo mais longo?

O autor reitera que estas questões só terão respostas adequadas quando o processo de Planejamento de Recursos Humanos estiver acoplado ao Planejamento Estratégico Organizacional.

Outra preocupação de Walker é a necessidade de se visualizar o Planejamento de Recursos Humanos em duas dimensões intrinsecamente integradas: ação imediata e ação futura. A primeira baseia-se no mapeamento, a curto prazo, da movimentação de empregados nas várias posições da organização e na identificação das necessidades de pessoal para um futuro mediato, considerando-se, portanto, a importância do mercado de trabalho e as possíveis vagas a serem abertas no quadro de

³⁰ Idem, Ibidem. p. 81.

pessoal da organização. Logo, esta ação não se caracteriza como uma atividade estratégica, visto que não engloba a vinculação entre política de RH e todo o contexto ambiental nem contempla o reflexo da mudança do ambiente sobre aquele conjunto de ações.

A segunda dimensão - o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos - envolve um prazo mais longo e incorpora uma compreensão maior da implicação dos Recursos Humanos nas estratégias empresariais.

Na primeira dimensão prevalece, portanto, a visão técnica, enquanto que, na segunda, o Planejamento de Recursos Humanos passa a subordinar a visão técnica às novas exigências do ambiente e às mudanças externas às quais a organização está sujeita. Esta subordinação torna-se exeqüível através da mudança de enfoque sobre o Planejamento de Recursos Humanos.

Os diferentes níveis de Planejamento sugeridos na discussão acima encontram-se ilustrados no quadro 3, que mostra como o Planejamento Estratégico flui para o Planejamento Operacional.

Quadro nº 3 - Elos entre Planejamento Empresarial e Planejamento dos Recursos Humanos

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: perspectiva a longo prazo	PLANEJAMENTO TÁTICO: perspectiva a médio prazo	PLANEJAMENTO OPERACIONAL: perspectiva a curto prazo
Processo de Planejamento Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Filosofia da empresa• Exame do meio ambientePontos fortes e restrições• Objetivos e metas• Estratégias	<ul style="list-style-type: none">• Programas planejados.• Recursos necessários• Estratégias organizacionais• Planos para entrar em novos negócios, aquisições, desativações	<ul style="list-style-type: none">• Orçamentos.• Unidade, metas, desempenho individuais e das unidades.• Avaliação e acompanhamento de programas.• Supervisão e controle de resultados.

	Análise de questões	Exigências de previsões	Planos de ação
Processo de Planejamento dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Necessidades empresariais.• Fatores externos• Análise do suprimento interno• Implicações gerenciais	<ul style="list-style-type: none">• Níveis de pessoal.Necessidades líquidas• <i>Mix</i> de pessoal (qualitativo)• Projeto da organização e do trabalho• Recursos projetados/disponíveis	<ul style="list-style-type: none">• Autorização para colocação de pessoal.• Recrutamento, promoções e transferências• Mudanças organizacionais• Treinamento e desenvolvimento• Compensação e benefícios• Relações trabalhistas

In WALKER, James W. Op. cit. p. 80 (Alex Britto)

Habitualmente, associa-se o conceito de Planejamento Estratégico a perspectivas de longo prazo. No entanto, não é a dimensão temporal que diferencia o estratégico do tático e do operacional. O que define o Planejamento Estratégico prioritariamente são fatores outros: análise de variáveis baseada em conceitos de mercado produtor, capacidades e ações que garantam a consecução dos objetivos organizacionais.

A separação dos diferentes níveis sugerida no quadro nº 3, visa mostrar didaticamente 1) como o Planejamento Estratégico, é mais amplo e abrangente, que o Planejamento Tático visto que envolve a empresa como um todo; não se restringindo, como o Planejamento Tático, a cada unidade administrativa, a seus recursos e objetivos específicos. Já o Planejamento Operacional, projetado para ações imediatas, envolve tarefas ou atividades isoladas e preocupa-se com o alcance de metas específicas.

2) como o Planejamento Estratégico flui para o Planejamento Operacional.

Além disto, o autor preocupou-se em estabelecer elos entre o planejamento empresarial e o planejamento de Recursos Humanos de tal forma que a área de Recursos Humanos efetivamente colabore nas estratégias organizacionais.

Projetar os aspectos de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico Organizacional é uma necessidade incontestada, e uma tarefa de grande complexidade sobretudo, devido, à cultura das organizações brasileiras que têm atribuído à área de Recursos Humanos um papel secundário no jogo de poder das organizações. A tomada de decisões estratégicas, implica, na maioria dos casos, na convocação de representantes das áreas de finanças, produção, marketing para deliberarem sobre os rumos a serem seguidos pela organização. Recursos Humanos fica restrito à resolução de problemas isolados de recrutamento e seleção, administração de cargos e salários, legislação

trabalhista, treinamento e desenvolvimento, medicina ocupacional - segurança no trabalho - funções necessárias, que, no entanto, tratadas de forma isolada, segmentada, perdem importância, na medida em que pouco contribuem para criar condições que propiciem sinergismo organizacional, a cooperação potenciadora, onde vários indivíduos e equipes possam atingir um resultado maior que a soma dos resultados individuais.

Esta integração torna-se a cada dia mais imprescindível na medida em que, a cada momento, novos problemas surgem, quer na área trabalhista, quer relacionados a clima organizacional, exigindo da Administração de Recursos Humanos o emprego não apenas de técnicas tradicionais, mas a assunção de uma nova configuração para responder aos novos desafios, atuando não só no seu âmbito interno mas sendo um agente facilitador da consecução dos objetivos da organização.

O estado de mudança é, hoje, permanente, exigindo das empresas que atuem num ambiente cada vez mais turbulento, que solicita respostas rápidas e precisas para a sobrevivência neste contexto.

A estratégia empresarial precisa de uma visão de conjunto justamente para poder decidir prioridades, avaliar o desgaste correspondente a cada uma das iniciativas e os resultados obtidos aquilutados em função das expectativas organizacionais.

O Planejamento integrado de Recursos Humanos ao Planejamento Estratégico da Organização estimula os executivos a pensarem nos problemas maiores, contribuindo para a adoção de atitudes condizentes com a magnitude da missão organizacional. Nessa perspectiva o Planejamento de Recursos Humanos integrado ao Planejamento Estratégico da Organização provoca uma revolução cultural, substituindo valores tradicionais por pensamento criativo e participativo.

Através de um sistema de Planejamento de Recursos Humanos integrado, os gestores têm condições de identificar os elementos ausentes, porém necessários à Administração de Recursos Humanos, para que os objetivos organizacionais, presentes e futuros, possam ser atingidos, pois o Planejamento de Recursos Humanos, estrategicamente orientado, fornece elementos valiosos para a tomada de decisão pela alta direção.

A Administração de Recursos Humanos em consonância com os objetivos estratégicos implica num esforço comum de todos os gestores da empresa. Esse esforço conjunto se traduzirá em melhores resultados econômicos e diferenciará uma empresa bem-sucedida das demais.

CAPÍTULO III

O ESTUDO EMPÍRICO:

OPERACIONALIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Com base no referencial teórico apresentado, busca-se, através de um estudo de caso, compreender o processo de mudança no modelo de Gestão de Recursos Humanos nas empresas do Grupo Lachmann, empreendido entre 1989 e 1995.

1. Caracterização da organização

O Grupo Lachmann foi fundado pelo empresário Laurits Wissing Christian Von Lachmann, em 1927, no Rio de Janeiro, com o objetivo de atuar no ramo de agenciamento e transporte marítimo de mercadorias.

Durante as primeiras décadas de sua existência, o Grupo foi dirigido por seu fundador.

Em 1950, a segunda geração dos Lachmann chega à diretoria do Grupo, expandindo e diversificando suas atividades.

Laurits Anton, filho de Laurits Wissing, assume a presidência, permanecendo à frente dos negócios até 1988, quando sofre um acidente aéreo, passando o Grupo a ser comandado por seus filhos. Atualmente, quatro deles compõem o Conselho de Administração que acompanha todas as empresas do Grupo.

São membros do Conselho:

- Mariane Von Lachmann
- Maria Mercedes Von Lachmann

- Maria Isabel Von Lachmann
- Laurits Von Lachmann

Atualmente, o grupo é formado por quatro empresas que integram os múltiplos segmentos de transporte de mercadorias.

A primeira delas - Lachmann Agências Marítimas S.A. – presta múltiplos serviços que cobrem diversas áreas que vão do agenciamento de cargas à assistência ao reparo de navios.

Possui treze filiais nos principais portos e áreas comerciais do país e é a maior agência marítima da América Latina, representando no Brasil a Multiport. Seu desempenho pode ser traduzido pelos armadores *liners* que a empresa representa no Brasil:

NYK (linhas Japão, Extremo Oriente e África do Sul); RISI (Golfo Pérsico e Irã); G e C (norte da Europa); Grimaldi (Mediterrâneo); CSAU (Chile); Agromar (Colômbia, América Central e Caribe); Coral Line (Cuba e costa leste do Canadá); Naves del Sur (Peru); Global/clipper (costa oeste da África); PCC (América Central e Caribe); Nor Sul Internacional S.A. (costa oeste dos USA e Canadá); Di Gregório Navegação Ltda. (costa leste dos USA)

Integra também o Grupo Lachmann a Global Transporte Oceânico S.A. – criada em 1972, foi a primeira empresa privada brasileira a construir navios especialmente projetados para graneis líquidos e petroquímicos e conquistou o mercado de transportes de produtos químicos líquidos, no tráfego de longo curso, bem como o transporte de gases liquefeitos e pressurizados.

Em 1981, a Global iniciou uma linha regular de carga geral para a costa ocidental africana sendo o primeiro e único armador nacional a operar sem subsídios governamentais dentro das chamadas linhas pioneiras do comércio exterior brasileiro.

Atualmente, a empresa possui quatro navios próprios que fazem o transporte de produtos químicos na cabotagem e carga geral em linha para o Golfo do México.

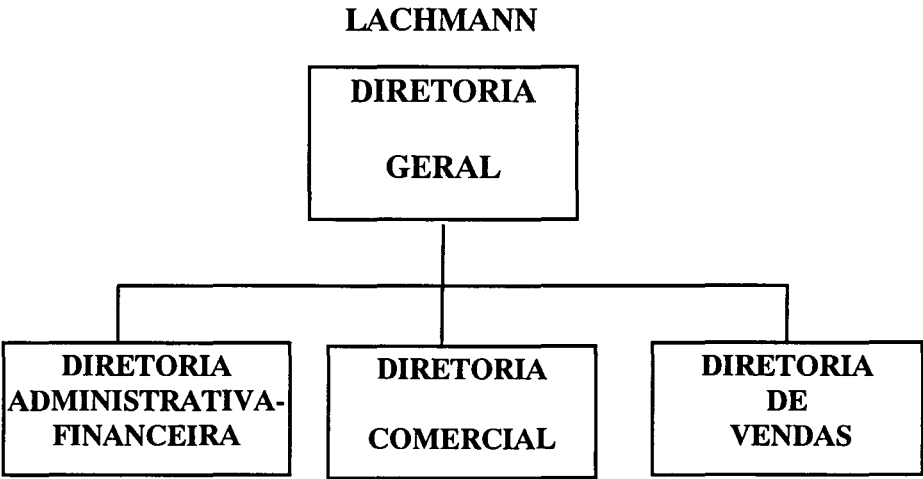
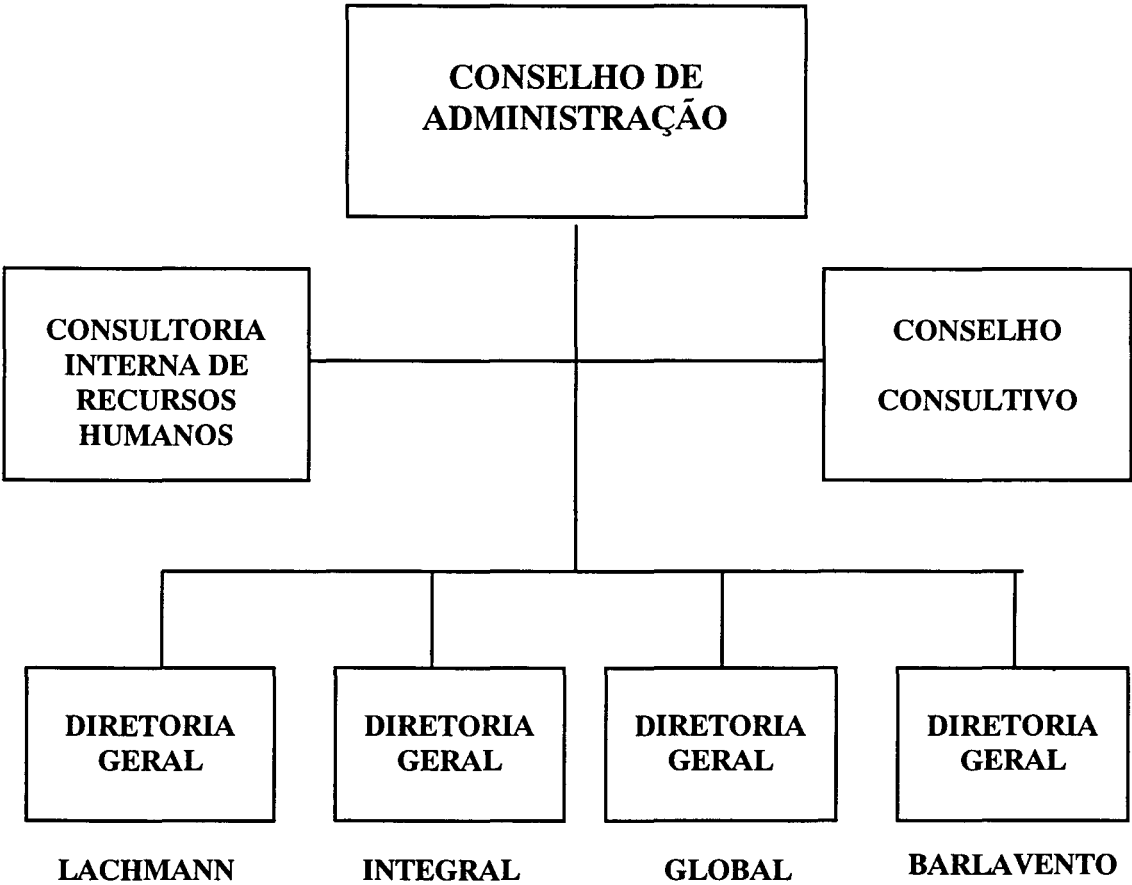
A terceira empresa do grupo é a Integral Transporte e Agenciamento Marítimo Ltda., criada em 1980 para desenvolver no Brasil o transporte multimodal e oferecer aos importadores e exportadores brasileiros o suporte de uma moderna logística de transporte no Brasil e no exterior.

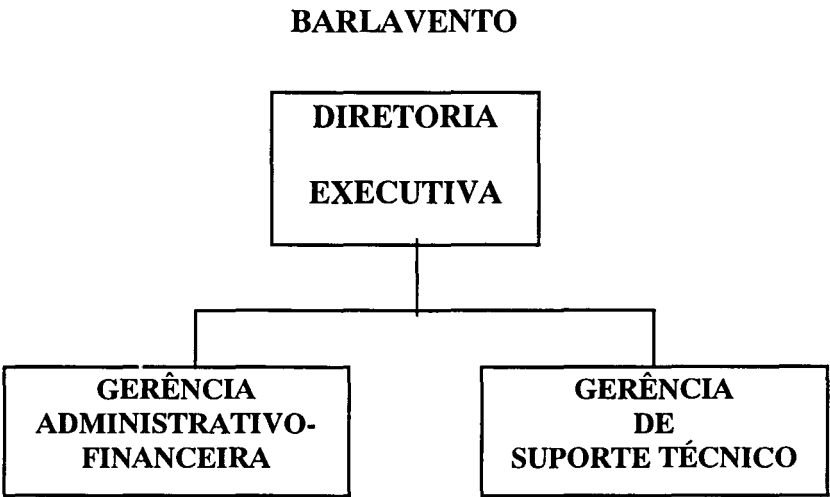
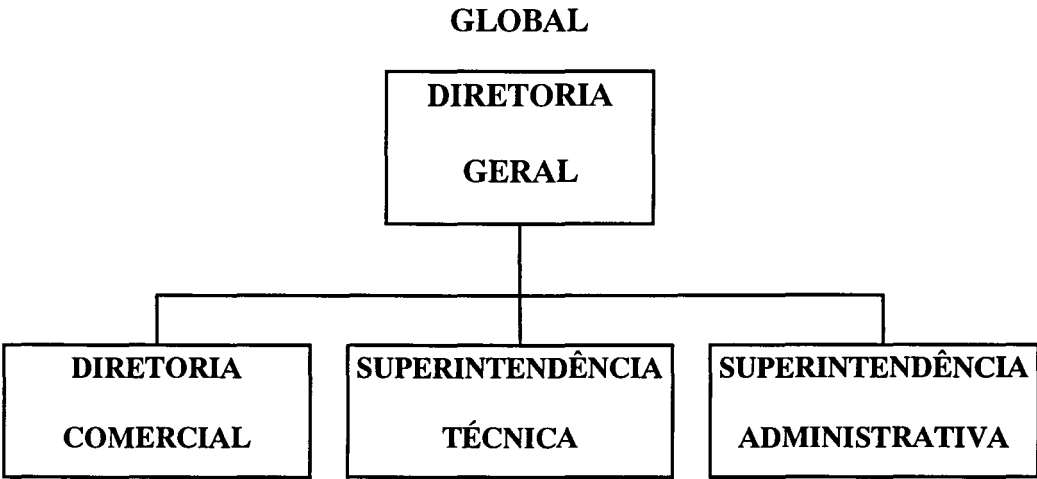
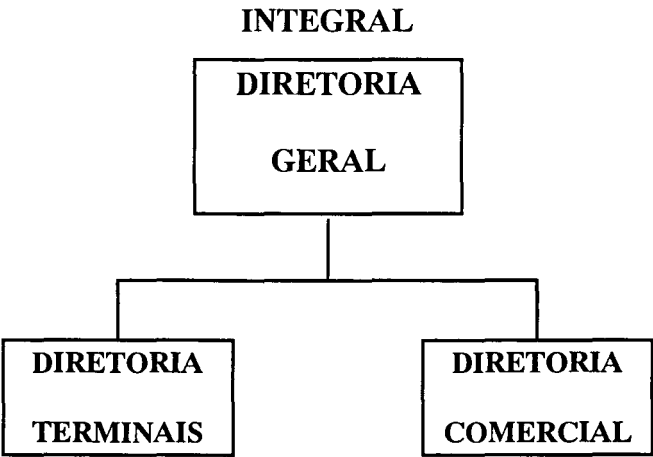
A quarta empresa do grupo, fundada em 1986, a Barlavento Serviços Marítimos Ltda, entidade estivadora especializada, presta serviços de carga e descarga de navios. Atende a alguns armadores agenciados pela Lachmann, a armadores independentes e a exportadores regulares e avulsos.

Para o desempenho de suas atividades, o grupo Lachmann conta com 1100 empregados, assim distribuídos: Lachmann (442); Integral (381); Global (255) e Barlavento (22)

Os órgãos de cúpula do Grupo são o Conselho de Administração (composto por quatro acionistas) e o Conselho Consultivo (formado pelos Diretores das Empresas e mais dois acionistas, que alternam-se a cada seis meses).

A macro-estrutura organizacional atual dos grupos está representada nos quadros a seguir:





Esta estrutura organizacional foi resultado do processo de planejamento do novo sistema de gestão para o Grupo Lachmann, implementado a partir de 1989.³¹

2. Sistemas de gestão vivenciados no grupo Lachmann

Analizando-se, retrospectivamente, identificam-se três sistemas de gestão vivenciados pelo Grupo Lachmann, quais sejam:

2.1. Administração Centralizada

Até o final de 1988, o modelo vigente no Grupo Lachmann caracterizava-se pela centralização das decisões na figura do seu presidente, liderança carismática.

A princípio, tal modelo organizacional teve a grande vantagem de prover o grupo de uma clara identidade, fruto da aderência entre os objetivos e valores da presidência e os dos administrados. As políticas, objetivos e estratégias gerais, não explicitados formalmente, foram difundidos informalmente no dia-a-dia através de contatos diretos do presidente e dos seus assessores com os empregados do Grupo.

O modelo, porém, já não estava dando conta das novas demandas. À medida que as empresas cresceram, os negócios diversificaram-se e a necessidade de delegar responsabilidades, de implantar uma administração profissional e de afastar os acionistas das funções executivas começou a fazer-se presente, situação que se agravou ainda mais com a perda repentina do presidente do Grupo.

Era hora de mudar o sistema de gestão.

³¹ A relação entre estratégia e estrutura foi articulada pela primeira vez por Chandler 1962. O autor demonstrou que mudanças ambientais provocam revisões de estratégias nas empresas e que estas resultam em novas estruturas organizacionais. Cf. CHANDLER, Alfred D. Jr. Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise: Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.

2.2. Transição

A vacância do mais alto cargo da hierarquia, causada pelo falecimento do sr. Laurits Anton, gerou grande angústia e incerteza com relação ao futuro do Grupo Lachmann.

O preenchimento do cargo poderia se dar pela contratação de um profissional de comprovada experiência em cargos semelhantes em outras organizações recrutado no mercado de trabalho, ou pela promoção de um funcionário do quadro de pessoal.

Pessoas contratadas externamente requerem um período de adaptação, essencial tanto para tornar sua absorção menos traumática para o grupo social que compõe a empresa quanto para propiciar ao recém-chegado a assimilação da cultura organizacional que passará a integrar.

Elementos internos passíveis de promoção muitas vezes podem estar preparados apenas para os cargos que já ocupam, carecendo de uma preparação para as novas funções.

É com base neste contexto, que tem início o processo denominado pelo próprio Grupo Lachmann, Plano de Profissionalização do Grupo (PPG).

Por Plano de Profissionalização do Grupo, designa-se o sistema de gestão que busca implementar a filosofia “estratégias centralizadas, operações descentralizadas”. Dito de outro modo, face à crise desencadeada pela perda repentina de seu presidente, o Grupo Lachmann necessitava desenvolver uma estratégia capaz de

garantir às empresas a consecução de seus objetivos da forma menos traumática possível.

Essa estratégia consubstanciou-se na decisão de buscar um Sistema de gestão mais profissional.

Este processo durou 5 anos. Durante este período, o Grupo vivenciou grandes transformações em sua estrutura e na maneira de gerir os negócios.

2.3. Administração Estratégica

A partir de 1994, predomina no grupo Lachmann o modelo de administração estratégica.

3. O Processo de Mudanças - Etapas

O Grupo Lachmann inicia em novembro de 1988 um processo de mudança que visa a afastar os acionistas das funções executivas que assumiram em consequência da morte repentina do presidente do Grupo, para poder, assim, concentrar suas atenções nas estratégias e oportunidades empresariais, objetivando fortalecer a posição do grupo frente à concorrência.

Este processo pode ser dividido em três etapas.

1ª etapa: novembro de 1988 a setembro de 1992

Confrontado com a vacância da presidência, o Grupo Lachmann procurou, pela criação de três órgãos colegiados - Conselho de Acionistas, Conselho de Diretores e Conselho de Diretorias das Empresas - dividir responsabilidades e otimizar a sucessão do patriarca, preenchendo de modo eficaz os cargos mais altos na hierarquia do Grupo. As competências de cada conselho estão assinaladas no Anexo II.

Quanto mais alto o cargo na escala hierárquica, maior repercussão nos demais níveis empresariais terão as decisões adotadas, visto ser aí que se definem os objetivos organizacionais, supondo-se, portanto estreita consonância entre missão organizacional e decisões que a viabilizem.

Decidiu-se, então, contratar um consultor com experiência em Planejamento de Sucessão para assessorar os acionistas no encaminhamento do processo sucessório.

Conforme está documentado (Anexo V), a proposta vencedora foi a da consultora Maria Ester, que apresentou como fio condutor para o encaminhamento do processo sucessório, a profissionalização do Grupo Lachmann.

Para além do conceito o treinamento, a proposta de Maria Ester aponta para o Desenvolvimento de Recursos Humanos como um processo contínuo de aprendizagem e crescimento pessoal, que contempla as necessidades organizacionais e individuais, sendo crescimento pessoal, aqui entendido como desenvolvimento da personalidade.

Vários projetos foram realizados. A grande maioria concentrando-se em workshops, seminários, palestras fechadas para acionistas e diretores, viagens para troca de experiências, e alguns cursos formais. Dentre estes destacam-se a participação de dois acionistas e de um diretor no programa MBA - especialização em Marketing - no período de a .

2ª etapa: de 1992 a abril de 1993

Em setembro de 1992 é proposta a macro-estrutura para o Grupo com definição de papéis básicos para cada unidade. (Anexo III)

3ª etapa: abril de 1993 a 22/12/1993

É realizada uma Assembléia Geral Extraordinária para aprovação do Regimento Interno do Conselho de Administração das Empresas do Grupo Lachmann visando compatibilizar os Estatutos Sociais com a nova realidade. Um dos herdeiros se afasta dos negócios.(Anexo IV)

O Conselho de Administração passa a ser formado por 7 (sete) membros efetivos, sendo 1 (um) presidente, 2 (dois) acionistas, 2 (dois) executivos e 2 (dois) membros vinculados ou não às empresas do Grupo.

Na prática, o resultado deste processo foi o afastamento dos acionistas da gestão direta dos negócios, para que pudessem concentrar suas atenções sobre estratégias. Assim, a gestão cotidiana dos negócios foi delegada a uma equipe de profissionais, que seguiriam as diretrizes emanadas do Conselho de Administração e prestariam contas e/ou negociariam possíveis alterações em metas estabelecidas.

É interessante ressaltar que, durante a implementação destas mudanças, além dos problemas internos relatados, o ambiente sócio-político-econômico também sofria turbulências. Vários planos econômicos foram decretados (Choque Heterodoxo, Cruzado, Color I e II); a privatização dos portos era uma questão na pauta do governo e iniciava-se o processo de abertura da economia.

Era, portanto, indispensável atuar segundo um plano estratégico. E este baseava-se na profissionalização dos negócios que, por sua vez, tinha como moldura um novo modelo de gestão.

O modelo de gestão que estava sendo gerado deveria contemplar três pontos-chave em sua concepção:

a) Maior formalismo no processo vinculado ao Planejamento Estratégico que, de certo modo, permeou todo o processo ao longo das quatro etapas mencionadas anteriormente, apresentando produtos concretos como a aprovação, em setembro de 1992, do documento que concebia a nova macro-estrutura do Grupo e associava a esta Marcos de Referência para cada unidade administrativa nela representada. Estes Marcos de Referência eram compostos de: Expectativas Básicas do Conselho de Acionistas para cada unidade; Políticas e Diretrizes Gerais e, finalmente, Papéis Básicos (atribuições em função de objetivos a serem alcançados).

Este foi um passo importante no processo, visto que, através deste documento, cujos pontos foram amplamente debatidos e negociados, os acionistas tinham instrumentos criados para garantir a ação do Grupo numa perspectiva de longo prazo.

b) Autonomia dos Gestores em Planejamento, Execução e Avaliação.

A partir dos Marcos de Referência estabelecidos, caberia a cada gestor com alto nível de delegação tocar o negócio tomando decisões, aproveitando oportunidades, assumindo riscos, estimulando a equipe, prestando contas regulares, demonstrando o cumprimento das metas ou negociando sua revisão.

c) Administração Profissional

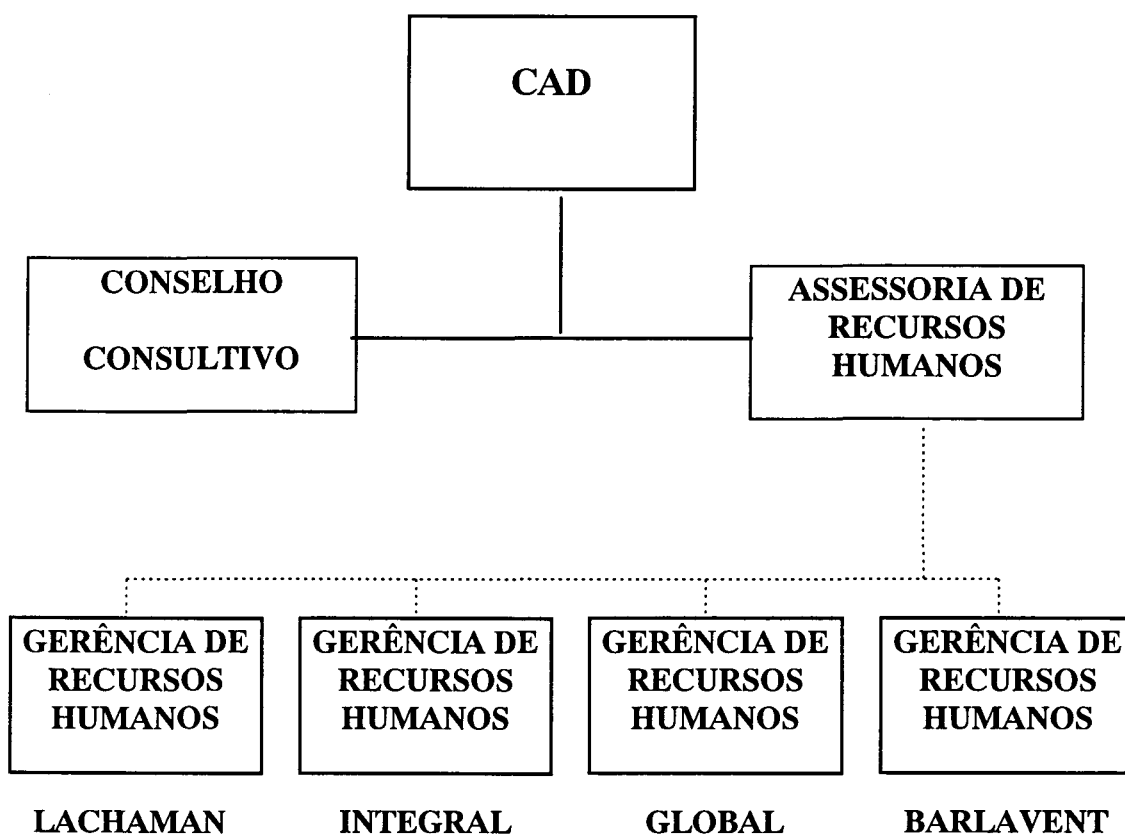
Para a consecução dos dois pontos anteriormente mencionados como fundamentais ao novo modelo de gestão era necessário investir na profissionalização dos executivos e do corpo funcional. Profissionalização em termos de incorporação de novas tecnologias de gestão e de conhecimentos técnicos, para que o processo fosse, de fato, consolidado.

4. A Administração de Recursos Humanos no Grupo Lachmann

4.1. Caracterização do Sistema de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos está, no momento, diretamente subordinada ao Conselho de Administração (CAD) numa posição de *staff*, sendo responsável pelas atividades de estabelecimento de políticas e diretrizes na área de recursos humanos para todo o Grupo Lachmann.

A estrutura organizacional da área de Recursos Humanos é a seguinte:



Todas as gerências de Recursos Humanos das empresas do Grupo (Lachmann, Integral, Global e Barlavento) subordinam-se tecnicamente à Consultoria de Recursos Humanos e administrativamente ao Diretor Geral de cada uma das empresas.

A execução da grande maioria de programas da área de Recursos Humanos é desenvolvida de forma terceirizada. Cabendo à equipe interna da Área o planejamento tático, o acompanhamento e a avaliação dos trabalhos. Isto torna a estrutura extremamente ágil e enxuta.

A área de Recursos Humanos de cada empresa do grupo, com exceção da Barlavento, é composta por um gerente e dois técnicos de nível superior que, em parceria com consultorias externas, desenvolvem os projetos de cada área de acordo com as metas pré-estabelecidas. A Barlavento possui apenas um gerente Administrativo-Financeiro que acumula as funções de Recursos Humanos e utiliza, quando necessário, os técnicos de Recursos Humanos da Lachmann para o desenvolvimento de seus projetos.

É importante ressaltar que todas estas atividades terceirizadas estão sob a coordenação do Gerente de Recursos Humanos que garante a adequação destes projetos às premissas básicas da organização, articulando-as com as metas pré-estabelecidas e que, por sua vez, reporta à consulta de Recursos Humanos o andamento e os resultados dos trabalhos desenvolvidos.

4.2. A área de Recursos Humanos e o processo de mudança

Pode-se dividir o papel da área de Recursos Humanos no Grupo Lachmann em três momentos:

Momento 1 – Administração de Pessoal

Com base nos levantamentos realizados, observa-se, no Grupo Lachmann, uma preocupação constante com as pessoas que ali trabalham. Neste primeiro momento, no entanto, esta preocupação não foi explicitada através da posição hierárquica da

unidade de Recursos Humanos, como órgão responsável pela formulação de políticas e diretrizes na gestão de pessoal, mas antes no trato cotidiano com cada empregado; no pagamento correto de todas as obrigações legais; na ajuda, muitas vezes financeira, em situações específicas de necessidade dos funcionários.

Deste modo, poder-se-ia dizer que a administração de Recursos Humanos reveste-se de um caráter paternalista: a organização busca suprir as necessidades de seus empregados de forma justa, porém sem regra e/ou procedimentos definidos e sem articulação com uma política global da empresa.

As funções típicas da área de Recursos Humanos – recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salário – são desenvolvidas de forma reativa, ou seja, atendendo tão somente à solicitação das demais unidades organizacionais, sem nenhuma preocupação em antecipar-se à demanda futura. Na maioria das vezes, recorre-se a serviços terceirizados, como agências, para atender a pedidos de preenchimento de vagas.

Assim, o momento 1 caracteriza-se pelo atendimento de atividades burocráticas e disciplinares, correspondendo à Fase II – Burocrático-Cartorial - descrita no Capítulo III deste trabalho.

Momento 2 – Administração de Recursos Humanos

Esta fase tem início por volta de 1986.

São contratados gerentes de Recursos Humanos, assim como profissionais de nível superior para coordenar as atividades da área. Os órgãos de pessoal passam a subordinar-se à nova gerência, que utiliza técnicas para elaboração de Planos de Cargos e Salários, realiza um Levantamento de Necessidades de Treinamento, e começa a

organizar a atividade de Recrutamento e Seleção, através de elaboração de cadastro, aquisição de testes etc.

Surgem, nesta época, os primeiros projetos técnicos da área de Recursos Humanos: o primeiro Plano de Cargos e Salários das empresas do Grupo, bem como o aumento do número de treinandos (cerca de 30% do quadro funcional recebeu treinamento, sendo, que deste grupo, 70% eram gerentes e 30% supervisores).

A avaliação que se faz deste período é que, apesar dos esforços desenvolvidos, poucos foram os resultados obtidos. Antes de analisar-se a metodologia adotada para a elaboração do Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, será avaliada a utilização pelo Grupo de alguns procedimentos; o método de escolha utilizado na seleção dos treinandos; a abrangência dos programas de treinamento e, principalmente, a intenção de que o treinamento contribua para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais.

No que se refere aos métodos de seleção dos treinandos, estes, não raro, eram escolhidos em função de sua disponibilidade de tempo ou de seu despreparo para desempenhar suas funções no cargo ocupado.

A disponibilidade de tempo não deve ser o fator determinante na escolha de um treinando, pois apesar de importante, não é imprescindível.

Ora, escolhidos por este critério, foram levadas a treinamento indivíduos com pouco potencial e que posteriormente não utilizaram os conhecimentos adquiridos e/ou as habilidades desenvolvidas.

Com respeito à abrangência dos projetos de treinamento desenvolvidos, com frequência, foi contemplada, prioritariamente, transmissão de conhecimento; mais

raramente, o desenvolvimento de habilidades, descuidando-se quase por completo o trabalho de mudança atitudinal.

O último aspecto diz respeito ao atingimento dos objetivos e metas organizacionais. Por motivos os mais diversos, que vão da inexistência de um processo formal de Planejamento Estratégico até a falta de informação, por parte da área de recursos humanos, da prioridades a serem atendidas. Nem sempre foram realizados projeto de treinamento Estratégico do grupo. Também não eram desenvolvidas avaliações após o retorno do funcionário ao trabalho, nem qualquer tipo de acompanhamento.

Em função deste contexto, a maioria dos treinamentos realizados atendia a demandas típicas de unidades administrativas, sem qualquer critério de análise, cabendo à área de Recursos Humanos manter o Cadastro de Fontes de Treinamento e encaminhar os treinandos a cursos externos e/ou contactar entidades de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos para elaboração e implementação de cursos fechados solicitados por mais de um Setor.

O Plano de Cargos e Salários, por sua vez, teve o mérito de possibilitar a melhor estruturação do trabalho, definir critérios que facilitavam a manutenção de consistência interna e externa à administração de salários. No entanto, não foram abertas perspectivas de carreiras e tão pouco ocorreram as correções necessárias à atualização desse instrumento de gestão, gerando em consequência descrédito no tocante à sua eficácia.

Momento 3 – Administração Estratégica de Recursos Humanos

O modelo de administração estratégica da gestão de Recursos Humanos começou a ser concebido muito antes da formalização do processo de administração estratégica propriamente dita. A decisão de “centralizar estratégias e descentralizar operações” pressupunha, necessariamente, profissionalizar a equipe Lachmann. E esta profissionalização implicava em mudança da concepção de gestão até então vigente no Grupo.

Por profissionalização do grupo designa-se o processo de descentralização de responsabilidades, a adoção de processos e tecnologias mais modernas, e a priorização de ações visando o desenvolvimento funcional dos empregados.

A mudança no sistema de gestão, se bem-sucedida, levaria o Grupo a sair à frente de seus concorrentes no tocante a ofertas de serviços de maior qualidade, traduzida em tempo mais curto de travessia, pontualidade nas entregas, disponibilidade eletrônica de informações, documentação acurada, retorno de documentos ao cliente sem erros e em prazo menor.

Para viabilizar o processo e minimizar riscos foi contratada uma consultoria interna que, de forma terceirizada, conforme observa-se nos Anexos V e VI, dirige a área de Recursos Humanos do Grupo. A consultora participa efetivamente do Conselho, sem poder de voto, mas como assessora em assuntos relativos à gestão de Recursos Humanos, assumindo a coordenação técnica de gerências de Recursos Humanos das empresas do Grupo.

Salienta-se que a contratação da consultora não foi uma medida isolada. Após a morte do patriarca, o Grupo Lachmann ficou órfão. Sem líder. Previa-se que, no

futuro, segundo a ordem natural das coisas, um dos herdeiros sucederia, o pai na condução dos negócios. Porém o processo sucessório antecipou-se e não houve tempo para a preparação do(a) sucessor(a). Cada qual possuía características próprias e, de certo modo, a unidade havia sido rompida. Até, então, o sr. Laurits Anton, líder carismático, era o empreendedor e dava a direção ao negócio. Necessitava-se urgentemente de um elemento catalisador capaz de harmonizar os esforços da equipe Lachmann sem que ocorresse perda de competitividade.

Surge, então, a idéia de se preparar gradativamente, a saída dos herdeiros da condução cotidiana dos negócios, passando esta tarefa a profissionais com experiência comprovada. Por sua vez a “cabeça” empreendedora do grupo seria formada pelos acionistas, ou seja, os herdeiros, em conjunto, deliberariam a respeito dos rumos a serem trilhados e definiriam as macro-estratégias a serem implementadas pelos executivos. Este processo ficou conhecido como “centralizar estratégias e descentralizar operações”. Para que fosse levado a bom termo, tornava-se imprescindível profissionalizar a equipe, inclusive os acionistas/herdeiros.

Maria Ester Oliveira Soares foi convidada a participar da equipe como “*Resident Consultant*”, sem vínculo empregatício.

Maria Ester, consultora em Gestão de Recursos Humanos, tinha em seu currículo atuações bem-sucedidas, em processos sucessórios em empresas familiares. Sua função, no Grupo Lachmann, era participar da concepção de um modelo de gestão alicerçado no Plano de Profissionalização do grupo. Portanto, o sucesso do modelo pautava-se no processo de profissionalização.

Esta foi a estratégia definida pelos acionistas como forma de o Grupo Lachmann antecipar-se às mudanças ambientais, influenciar e controlar a natureza e o

impacto das forças internas e externas com as quais precisa interagir na condução de seus negócios.

4.3. O Processo de Planejamento de Recursos Humanos

4.3.1. Visão Geral

A noção básica que lastreava o processo denominado “Plano de Profissionalização do Grupo Lachmann” era a idéia de que a realização dos objetivos estratégicos do Grupo seria efetivada na medida em que os seus recursos humanos fossem desenvolvido para tornarem-se um recurso estratégico.

Portanto, a integração do Planejamento de Recursos Humanos ao Planejamento Estratégico da Organização era imprescindível. Nesta linha de raciocínio, a consultora de Recursos Humanos tinha assento junto aos diretores gerais e aos acionistas durante o processo de reflexão, discussão sobre os desafios, estratégias de negócios e formulação de rumos a serem tomados.

Estas reuniões não tinham uma periodicidade definida previamente, sendo agendadas em função das necessidades que se apresentavam.

Com base nas decisões estratégicas delineadas, eram definidas metas para as diferentes áreas do grupo, inclusive Recursos Humanos, que deveria portanto, elaborar o seu planejamento em função das demandas do negócio.

A consultora estruturou o planejamento de Recursos Humanos em torno de 6 (seis) pontos básicos, quais sejam: Planejamento de sucessão para a alta direção; Desenvolvimento gerencial; Plano de cargos, carreiras e salários; Treinamento e

desenvolvimento de funcionários; Revisão do programa de recrutamento e seleção e Planejamento de pessoal.

Este processo foi dividido em 3 (três) fases:

1ª Fase - 1988-1993

Neste período foram desenvolvidos dois dos seis pontos básicos - o planejamento da sucessão para a alta direção e o desenvolvimento gerencial. Estes foram os mecanismos que deram o suporte inicial ao novo modelo de gestão.

Fazendo-se uma análise retrospectiva, pode-se observar que, neste momento, a área de Recursos Humanos, em sintonia com os objetivos organizacionais expressos através do macro-estratégico definido pelo CAD, começa a desenvolver programa que caracteriza o que Walker chama de elos entre Planejamento Empresarial e Planejamento de Recursos Humanos.

Uma vez definidas as necessidades empresariais, avaliados os fatores externos, analisados os recursos humanos disponíveis e ponderadas as implicações gerenciais, dá-se início a programas para fazer frente às necessidades organizacionais.

Vale enfatizar que esse período foi o de maior turbulência no grupo. Muitas alterações ocorreram, sendo caracterizadas através de sucessivas mutações na estrutura organizacional do grupo como foi apresentado no item. 3 - Processo de mudanças-etapas.

Foi neste período que os acionistas se afastam da gestão cotidiana para se dedicarem à concepção de modelos estratégicos para o Grupo. O período é marcado por muito investimento em Desenvolvimento Gerencial (DG), incluindo os próprios acionistas. O Desenvolvimento Gerencial visa à preparação dos membros do Conselho

de Acionistas para as suas novas funções, assim como a preparação de sucessores para os postos antes ocupados pelos acionistas.

A relação dos eventos ocorridos neste período, constitui o Anexo VII.

2ª Fase - 1994-1995

Nesta fase foram desenvolvidos o Plano de Cargos, Carreira e Salário do Grupo e deu-se início a primeira etapa do Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos Funcionários. O Programa desenvolvido em 1995 baseou-se nos levantamentos de necessidades de treinamento realizado junto às chefias imediatas dos subordinados, que por sua vez levava em consideração os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao pleno exercício das atribuições dos cargos especificados no Plano de Cargos e Salários.

3ª Fase - 1996-1998

Definiu-se que nesse triênio serão desenvolvidos os programas de Revisão do Modelo de Recrutamento e Seleção e o Planejamento de Pessoal do Grupo Lachmann, o Plano de Carreira e a consolidação do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do grupo.

4.3.2. Visão Específica

Uma vez delineadas, a partir das demandas organizacionais, as estratégias para atuação de Recursos Humanos, a consultora, em conjunto com as gerências de Recursos Humanos de cada empresa do grupo, elabora os Planos de Ação a serem desenvolvidos.

A execução dos Planos é totalmente desenvolvida pelas gerências de Recursos Humanos e sua equipe, podendo-se contratar consultoria externa, se

necessário, desde que esta atenda-se aos parâmetros estipulados (prazos e orçamentos, por exemplo).

A coordenação e o acompanhamento dos trabalhos de Recursos Humanos ficam centralizados na Consultoria de Recursos Humanos, que reporta periodicamente o andamento das atividades ao Conselho de Administração (CAD).

Planos de Ação desenvolvido no biênio 1994-1995

– Revisão dos Planos de Cargos e Salários (PCS).

O objetivo precípua da revisão do Plano de Cargos e Salários foi a adequação das descrições e especificações de cargos às novas tecnologias e a criação simultânea do embrião do delineamento de segmento de carreiras, através de constituição de cargos amplos e multifuncionais, para permitir o melhor aproveitamento do potencial e da capacidade do funcionário, propiciando-lhe mais realização profissional e maior flexibilidade organizacional na gestão de recursos humanos.

Os cargos não existem ao acaso. São elos entre pessoas e organizações. Os cargos são criados em função das necessidades de recursos humanos por parte das empresas. Qualquer estudo na área de Recursos Humanos exige, para seu melhor entendimento e desenvolvimento, uma análise de cargos, ou seja, uma análise do trabalho, já que o cargo é a menor unidade formal da divisão do trabalho. Mudanças na missão empresarial, na estrutura organizacional, na tecnologia em produtos e serviços, em mercados, têm impacto direto no conteúdo de tarefas, nos métodos de trabalho, nos relacionamentos inter-funcionais e, portanto, no delineamento de cargos na organização.

Os cargos descritos nos Planos de Cargos e Salários anteriores, no Grupo Lachmann, utilizavam a concepção de cargo restrito, o que ficava evidente pelo número excessivo de cargos. A proposta era a criação de cargos amplos, enriquecidos, em lugar dos restritos.

Outro ponto contemplado na concepção do novo Plano de Cargos e Salários foi o embrião do Plano de Carreira, quando se vincula a mudança de cargo ao atendimento de exigências no tocante à aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de aptidões necessárias ao bom desempenho das novas atribuições. Esse preenchimento só se efetivará após certificação fornecida pelo técnico de recursos humanos responsável pela coordenação das atividades de treinamento e Desenvolvimento.

– Elaboração da primeira etapa do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Dentre os objetivos do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, está a necessidade de preparação da mão-de-obra para respostas tempestivas à complexidade e à sofisticação do mercado onde atua o Grupo Lachmann, fortemente influenciado pela abertura da economia brasileira e pela globalização da economia mundial.

Os programas são elaborados visando atender exatamente às necessidades identificadas.³² O treinamento e desenvolvimento de recursos humanos visa propiciar o aumento de conhecimentos dos profissionais nas atividades exercidas e/ou que possam a

³² ODIORNE, George S. Treinamento por Objetivos: uma abordagem econômica de treinamento administrativo. Trad. Editora Interciência, Rio de Janeiro, 1979, p. 87.

vir a ser executadas, bem como o desenvolvimento de aptidões. Os treinamentos devem estar fundamentados em levantamentos que, em última análise, procuram identificar as causas que contribuem para a redução da eficiência do empregado e que precisam ser corrigidas e/ou preparar o treinando para o exercício de novas atividades.

Nota-se que os dois Planos de Ação desenvolvidos nesse período estão intrinsecamente relacionados com a necessidade do Grupo de formalizar processos que garantam a cada gestor de pessoas os instrumentos capazes de facilitar o desenvolvimento das atividades administrativas inerentes à sua área de atuação.

O primeiro deles - o Plano de Cargos e Salários - visa fornecer critérios para a gestão de pessoas de modo a incentivar e reconhecer desempenhos acima da média, através de promoções por mérito, ao mesmo tempo em que cria, através do cargo amplo, possibilidades de crescimento profissional.

O segundo - Plano de Treinamento e Desenvolvimento - consubstanciou-se, nesta primeira fase, em um conjunto de programas desenvolvidos, por um lado, a partir dos objetivos organizacionais, explicitados pelas prioridades definidas pela própria organização; por outro, na análise das necessidades dos indivíduos em função de suas atividades ocupacionais, fornecendo meios capazes de suprir deficiências do desempenho, preparando-os para assunção de novos cargos, e/ou desenvolvendo habilidades que os capacitem a dar respostas mais consistentes com os objetivos do grupo.

– Revisão do Programa de Recrutamento e Seleção do Grupo

O Programa de Recrutamento e Seleção do Grupo, em essência, não mudou nestes últimos anos. Para cada vaga existente é desenvolvido o levantamento das atribuições do cargo e o perfil do ocupante. Após as diversas etapas do Recrutamento e da Seleção, o melhor candidato ao cargo é o escolhido.

Como a cultura organizacional nos últimos seis anos mudou significativamente, o processo de atração e seleção de candidato tende a passar por mudanças. Um exemplo ilustrativo é a crescente necessidade de criar-se em programa de *trainus*.

Vem sendo sentida a necessidade de criar-se um programa de *trainees*.

Por atuar num segmento de mercado bastante específico, o Grupo Lachmann sempre se defrontou com a dificuldade de recrutamento de profissionais com experiência anterior. Sua opção foi atuar como “escola”, ou seja, recrutar recursos humanos e submetê-los a um processo de treinamento e desenvolvimento.

Muitas chefias possuem essa trajetória funcional. Entraram no grupo bastante jovens, sem qualquer experiência, para ocupar cargos simples na escala hierárquica e lá desenvolveram sua vida funcional, chegando a ocupar posições-chave.

Hoje, em função das condições ambientais externas e das respostas organizacionais às alterações ocorridas, este modelo necessita ser reformulado.

Vem sendo discutida a possibilidade da criação de um programa de “trainees”, como forma de se trazer para o Grupo jovens com idéias, postura, energia e tecnologia inovadoras.

O programa de treinamento dos mesmos requer uma série de cuidados, dentre eles o de assimilação da cultura do grupo.

A idéia é desenvolver, em conjunto com a área de Cargos e Salários e Treinamento, um programa de Recrutamento de *trainees* capaz de atrair jovens recém-formados em universidades e que, através do desempenho de diversos cargos no Grupo, adquiririam, num período a ser definido, conhecimentos e habilidades, que os capacitariam a ocupar posições importantes. Com este tipo de programa, busca-se carrear mão-de-obra com grande potencial, com salários admissionais mais baixos que os atualmente pagos pelo Grupo, e que seriam gradativamente elevados à medida em que os profissionais fossem sendo capacitados. Este programa visa também a injetar sangue novo no quadro de pessoal.

Note-se que o programa de *trainees* será interligado com o Planejamento Quantitativo de Pessoal, na medida em que se buscará desenvolver pessoas para ocupar pontos-chave no quadro funcional num dado período de tempo.

– Planejamento de Pessoal.

Este programa terá como objetivo principal assegurar, em termos quantitativos e qualitativos, os recursos humanos necessários ao funcionamento das empresas do Grupo Lachmann no presente e no futuro.

O problema é de solução complexa devido aos diferentes pontos de vista das unidades sobre os problemas organizacionais. Assim sendo, e visando a eficácia de sua operacionalização, o Planejamento de Pessoal será um processo desenvolvido em 3 instâncias, todas com assessoramento direto do consultor de Recursos Humanos. No primeiro momento, o Planejamento de Pessoal é analisado a nível do Conselho de Administração, levando-se em consideração a análise da política governamental, dos campos econômico, social, educacional, tecnológico e outros que produzem efeitos sobre o Grupo.

Ainda nesta instância, o ambiente interno é analisado também no que se refere à própria dinâmica organizacional: tecnologias adotadas, características dos recursos humanos existentes, estilos gerenciais predominantes, política de terceirização e outras reestruturações.

Em um segundo momento, a consultoria de Recursos Humanos em conjunto com os gerentes de Recursos Humanos, formulam parâmetros amplos que buscam presidir a elaboração das atividades desenvolvidas pelos demais gerentes, com relação a despesas de pessoal.

Finalmente, os gerentes de Recursos Humanos em conjunto com os gerentes das diversas áreas, efetuam uma previsão das necessidades de recursos humanos (em termos qualitativos e quantitativos) de acordo com as metas e planos de trabalho definidos.

Com base nesses resultados e em análises de relatórios gerenciais no tocante a desempenho do corpo de funcionários, as gerências de R.H. avaliam a disponibilidade atual (recursos humanos disponíveis a curto prazo) e a disponibilidade potencial (recursos humanos engajáveis mediante ações específicas de treinamento) e as

comparam com a necessidade prevista, preparando então planos de ação visando atender às demandas organizacionais através de equacionamento adequado de pessoas em termos quantitativos e qualitativos.

Plano de Carreira

O Grupo Lachmann sempre deu prioridade à ascensão funcional de seus empregados. No entanto, este sistema não se lastreava em nenhum critério que cotejasse requisitos do cargo a ser preenchido e habilidades e potencial do candidato, desenvolvendo apenas uma avaliação baseada em lealdade para com a organização e relacionamento pessoal e com o desempenho passado do empregado, correndo, por isto, o risco de avaliações inconsistentes com a realidade objetiva ou seja, com os novos desafios.

A taxa de aproveitamento de pessoal interno no preenchimento de cargos varia para cada grupo de cargos. Nos cargos operacionais e de supervisão, esta taxa é da ordem de 90%. No grupo de cargos administrativos é de 80%.

A política de promoção interna efetivamente praticada tem colaborado na manutenção do elevado moral do grupo, tem atraído candidatos que procuram cargos de futuro e tem ajudado a conservar empregados. A taxa de *turnover* no grupo atualmente é baixa (menos que 3%).

No entanto, com a mudança do modelo de gestão, no período de 94/95, esta taxa cresceu significativamente, principalmente, no grupo gerencial, chegando a 37%

neste segmento. Este crescimento deu-se devido à não-adequação dos ocupantes dos cargos ao novo estilo gerencial adotado.

Das dez gerências substituídas, apenas uma foi preenchida através de promoção de funcionário do Grupo. As outras nove foram recrutadas no mercado. Tal fato já seria suficiente para que se repensasse a questão do Plano de Carreira do Grupo. Hoje, há, por parte dos dirigentes, consciência da necessidade de desenvolver-se um processo pelo qual se assegure a alocação de gerentes com as qualidades requeridas e nas quantidades desejadas, nos locais e nos momentos oportunos. Reconhece-se ainda a necessidade de identificar com antecedência as prováveis vacâncias e preparar substitutos para os cargos-chave, críticos, de modo a garantir a continuidade da Administração.

Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do grupo – continuação da 1ª etapa

A primeira etapa do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (realizada entre 1994/95) apresentou, segundo os entrevistados, algumas incorreções no tocante a vinculação mais estreita entre os treinamentos desenvolvido e as necessidades requeridas pelo negócio.

Uma das causas apontadas para tal descompasso relaciona-se à inexistência, a época, de um banco de dados de recursos humanos, através do qual se pudesse acompanhar de forma mais sistêmica a trajetória funcional do(s) empregado(s) e assim garantir-se que as tecnologias necessárias ao pleno desempenho de suas atribuições

fossem, de fato, postas a sua disposição, bem como garantir-se uma avaliação mais eficaz do treinando após o retorno ao local de trabalho.

Como forma de garantir que o desenvolvimento do Grupo Lachmann se efetive eficazmente, ou seja, que tanto o Grupo, como os funcionários se desenvolvam continuamente e alcancem seus objetivos, foi elaborado um modelo de Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos para o Grupo composto de duas etapas:

- a primeira – Formulação do Modelo – que buscará através de instrumentos administrativos (definição de grade curricular; elaboração de currículos de ocupação) garantir o aprimoramento dos programas de treinamento vinculando-os diretamente ao alcance dos objetivos organizacionais.
- a segunda – Uma proposta de Treinamento para 1996 – que definirá para cada grupo ocupacional os treinamentos/desenvolvimentos a serem realizados e através do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) facilitará a indicação dos candidatos aos programas específicos.

O modelo do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Grupo Lachmann constitui o Anexo VIII.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÃO

Procura-se, neste capítulo, articular os dados do estudo empírico com o referencial teórico apresentado no capítulo II.

As conclusões dizem respeito diretamente ao papel da Administração de Recursos Humanos nas organizações e, em especial, no Grupo Lachmann, tomando-se por base os resultados da pesquisa de campo e estabelecendo-se as relações pertinentes com os conceitos incorporados da revisão da literatura.

A administração de pessoas sempre foi uma das funções da administração desde a origem da moderna organização industrial. Porém, a forma de conceber o elemento humano na organização mudou e, conseqüentemente, a sua administração. A preocupação com a gestão de pessoas restringia-se, a princípio, a controles para efetuar-se o pagamento devido no final do período de trabalho. Portanto, o elemento humano era somente mais um elemento de custo. Gradativamente porém, devido a mudanças sociais, políticas e econômicas, as pessoas passam a ser vistas como um recurso ímpar - como um elemento-chave - como um recurso estratégico nas atividades organizacionais. A literatura evidencia esta mudança, assim como a alteração na forma de conceber a função Administração de Recursos Humanos. No entanto, associar as mudanças ocorridas a uma evolução natural, pode induzir a erros significativos e de difícil reparo *a posteriori*. Dito de outro modo, se a análise das práticas da Administração de Recursos Humanos tiver como resultado a idéia de que há um caminho natural a ser trilhado (as diferentes práticas apresentadas no referencial teórico), caberá à alta administração esperar que o momento da(s) mudança(s) se faça presente e que a gestão de Recursos

Humanos passe automaticamente de uma gestão operacional e tática a uma gestão estratégica. Tudo se resumirá a uma questão de tempo.

Em contrapartida, será outra a postura, caso se compreenda a mudança no modelo de gestão de Recursos Humanos como fruto de contingências internas e externas. Segundo esta concepção, o processo necessita ser administrado de forma a alcançar os resultados almejados. Desse modo, é imprescindível o comprometimento dos diferentes atores organizacionais no processo de mudança através de estratégias definidas que norteiem o rumo das ações a serem implementadas.

Assim, conclui-se que a simples constatação – de que sem recursos humanos motivados e devidamente competentes para lidar com dinheiro, equipamentos, máquinas, tecnologias e pessoas não se atingem os objetivos que as organizações se propõem – não redundará em ação eficaz, a menos que as organizações abandonem, de forma premeditada, as práticas tradicionais de administração de pessoal e adotem uma gestão de recursos humanos associada ao planejamento estratégico da organização.

No caso específico do Grupo Lachmann, este processo, como apresentado no capítulo III, deu-se através de um conjunto de medidas que, para efeito de análise, subdivide-se em três categorias – medidas relativas à questão da estrutura organizacional, a estilos de gestão e à formulação de estratégias.

A questão estrutural, analisada no capítulo III sob o tópico – Processo de Mudança – Etapas, redundou na criação de uma estrutura organizacional que viabilizou um processo de tomada de decisões mais rápido e eficaz, exeqüível através de uma maior delegação de autoridade, atribuindo maior autonomia aos níveis hierárquicos situados abaixo do Conselho de Administração (CAD), concretizada através da criação da macro-estrutura organizacional com definição de papéis básicos para cada unidade.

A questão estratégica – alavanca básica do processo de mudança do Grupo – se explicitou através do *slogan* “centralizar estratégias, descentralizar operações”. Na prática, o que se observou foi uma mudança significativa na abordagem da gestão de informação e a preparação de recursos humanos visando viabilizar o que o Grupo denominou Plano de Profissionalização.

Finalmente, como foi exposto no capítulo anterior, o modelo gerencial vivenciado pelo grupo até 1988 foi calcado na personalidade carismática do seu presidente.

O modelo apresentava benefícios e limitações. Como vantagens, oferecia uma perfeita aderência entre os objetivos dos acionistas e da administração: políticas, objetivas e estratégias difundidas no dia-a-dia, embora não explicitadas formalmente. As limitações ficavam por conta da dificuldade do crescimento dos negócios acima de dado patamar em virtude da forte centralização existente.

Com a crise gerada com a morte do sr. Laurits, o modelo, até então vigente, tendia a se esfacelar. Um novo modelo organizacional se fazia necessário. Um modelo mais participativo, menos centralizado, com maior autonomia precisava ser implementado, objetivando eliminar/minimizar os pontos fracos do anterior e reforçar suas qualidades.

A classificação das mudanças propostas em 3 categorias objetivou tão somente viabilizar a análise das alterações ocorridas visto que, na prática, torna-se impossível estabelecer os limites entre elas, na medida em que os três processos estão intimamente imbricados.

Vale enfatizar ainda que, associada aos problemas internos ocasionados pelo desaparecimento do sr. Laurits, outra ameaça se delineava – o risco da perda da liderança no setor.

Na realidade, as duas crises estavam intimamente relacionadas. A separação faz-se necessária, apenas, para efeitos de estudo.

O Grupo Lachmann, institucionalmente falando, era representado por seu presidente. Com seu desaparecimento, surge a dúvida - o Grupo será capaz de “andar sozinho?”

Dito de outra forma, o Grupo precisava institucionalizar-se e, para tal, fazia-se necessário:

- maior formalismo nos processos vinculados à administração estratégica, ou seja, definição da missão do empreendimento, de políticas empresariais, de objetivos e estratégias gerais.
- definições de estratégias e políticas gerais, por parte dos acionistas, para orientar ações consistentes dos executivos.
- dotar o grupo de uma gestão mais profissional, possibilitando maior delegação de autoridade.

Ao conjunto de medidas adotadas pelos acionistas/herdeiros para viabilizar a “institucionalização” do Grupo denominou-se Plano de Profissionalização que foi expresso pelo “*slogan*” “centralizar estratégias, descentralizar operações”, ou seja, o Plano de Profissionalização foi a estratégia utilizada pelo Grupo Lachmann para implementar uma mudança em seu estilo de gestão destinada a fazer frente ao conjunto de mudanças ocorridas em sua ambiência.

O papel da área de Recursos Humanos nesse processo foi relevante.

A mudança de uma cultura não se faz a curto prazo, além de envolver componentes de ordem estrutural, a mudança organizacional é um conjunto de alterações comportamentais, ou seja, alterações comportamentais e estruturas são interdependentes e se interpenetram intimamente.

Coube à área de Recursos Humanos, através da coordenação de uma consultora, na condição de **resident consultant**, a conscientização da necessidade de criação de mecanismos que viabilizassem o atingimento do sinergismo organizacional e a redução dos efeitos entrópicos advindos das ameaças internas e externas já mencionadas.

Como fruto deste trabalho, destaca-se o não esfacelamento do Grupo com a morte do seu Presidente e a participação dos herdeiros, como acionistas e administradores, num modelo organizacional que favoreceu, na prática, o desenvolvimento dos negócios.

A consequência básica do processo, como descrito no capítulo III, foi o desenvolvimento de um modelo organizacional que possibilitou o estreitamento de contatos entre acionistas, diretores, gerentes e demais empregados. Como consequência, obteve-se maior sinergismo organizacional que favoreceu a cooperação potenciadora onde vários indivíduos e equipes do Grupo Lachmann puderam atingir um resultado maior que a soma dos resultados individuais.

Num segundo momento, a área de Recursos Humanos disseminou a todos os níveis organizacionais a necessidade de o Grupo trabalhar segundo uma orientação sistêmica e estratégica. De acordo com este enfoque, cada gestor necessitou desenvolver habilidades e conhecimentos técnicos, interpessoais e de contexto organizacional. Dito de outro modo, cada administrador, fosse qual fosse o seu nível hierárquico, precisou

entender melhor da função administrativa e da missão organizacional para que os objetivos empresariais fossem alcançados com eficácia.

Assim, esta orientação, em essência, significou uma mudança de atitude por parte dos gestores que passaram a se preocupar em atrelar os objetivos específicos de suas unidades a objetivos globais do Grupo, evitando preocupações com minúcias e adotando atitudes condizentes com as metas a serem alcançadas, substituindo valores tradicionais baseadas em controles de tarefas e pessoas por controles de resultados.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial foi o mecanismo básico desenvolvido pela área de Recursos Humanos para dar suporte à criação da orientação sistêmica e estratégica, uma vez que cabe ao nível gerencial a responsabilidade pela administração do negócio associada à responsabilidade de conduzir pessoas e canalizar seus desempenhos para os resultados positivos do trabalho. Além disso, são os gerentes, em seu dia-a-dia, os primeiros a ter contato com o ambiente externo à organização, o que equilibra a dizer que é principalmente em nível gerencial que a organização percebe as oportunidades e ameaças ambientais.

Ainda como forte componente do Desenvolvimento Gerencial (DG) do Grupo Lachmann está a transmissão da filosofia de que a gestão de recursos humanos é atribuição de todos os gerentes e não apenas de especialistas lotados na área de Recursos Humanos, a estes cabe o papel de assessoramento no desenvolvimento de diretrizes, planos, programas, projetos, procedimentos, normas e atividades capazes de subsidiar a ação de cada gestor de forma eficaz.

Aos demais gerentes cabe a tarefa de gerir os seus recursos humanos, devendo, portanto, preparar-se para o bom desempenho desta atribuição.

Com base nestas premissas foram desenvolvidos todos os planos/programas da área de Recursos Humanos deste 1993, ou seja, a área se coloca, e é percebida, como uma aliada no alcance de metas e objetivos organizacionais. Esta aliança tem sido bem-sucedida na medida em que a Administração de Recursos Humanos vem sendo desenvolvida tanto em seus aspectos tático/operacional, quanto no aspecto estratégico.

No enfoque tático/operacional, as funções da área de Recursos Humanos são implementadas de forma integrada dentro do Grupo – tanto entre as unidades que compõem a área de Recursos Humanos, quanto com as demais áreas.

No que concerne ao aspecto estratégico, a sua atuação se dá conjuntamente com as Diretorias Gerais, Administrativo-Financeira, Comerciais, Vendas, Terminais e Técnica no planejamento estratégico do negócio.

Na prática, ao participar das reuniões de Planejamento Estratégico, a área de Recursos Humanos torna-se mais competente para responder com eficácia aos novos desafios pelos quais, por diversos motivos, passa o Grupo Lachmann. Em primeiro lugar, o planejamento de Recursos Humanos tende a ser mais congruente com o planejamento estratégico da organização, na medida em que são conhecidas as novas tendências do negócio, as novas estratégias, os objetivos organizacionais.

Em segundo lugar, todos os presentes às reuniões (Diretores) se comprometem em administrar seus recursos humanos em consonância com os objetivos estratégicos traçados a nível de negócio e de Recursos Humanos.

Este esforço conjunto tem sido traduzido em melhores resultados organizacionais.

Finalizando, o que se buscou demonstrar, ao descrever o processo de mudança no modelo organizacional e no papel desempenhado pela área de Recursos

Humanos, foi que estas alterações não ocorreram de forma espontânea, mas como resultado de uma estratégia empresarial que, por sua vez, contemplou variáveis internas e externas à Organização. Seu sucesso deu-se na medida em que os planos/programas/projetos desenvolvidos buscaram neutralizar ameaças, aproveitar oportunidades, minimizar os impactos dos pontos fracos da estrutura e reforçar os seus pontos fortes.

Por sua vez, a área de Recursos Humanos amplia seu espaço no contexto organizacional na medida em que contribui, efetivamente, para o alcance dos objetivos da organização. E esta contribuição, por sua vez, só se torna possível na medida em que a postura da empresa frente à área se altera, assim como atitude da própria área de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Ed., 1976.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1981.
- _____. Administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1983.
- _____; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo, Atlas, 1981. p. 48.
- _____; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Op. cit., p. 17.
- _____ & IMCDONNELL, Etward J. Implantando administração estratégica. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo, Atlas, 1993.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo, Atlas, 1979.
- BRATTON, John & GOLD, Jeffrey. Human resource management. Theory and Practice, London, Mac Millan, 1994.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. Strategy and structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass., Mit Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1983.
- DO PLANEJAMENTO estratégico à administração estratégica. Organizadores H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, Robert L. Hayes. São Paulo, Atlas, 1981.
- DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo, Pioneira, 1995.
- FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. 5 ed., São Paulo, Atlas, 1964.
- FLIPPO, Edwin B. Princípio da administração de pessoal. São Paulo, s. ed., 1979.
- FISHER, Cynthia D.; SCHOENFILDT, Lyla F.; SHAW, James B. Human resource management. New York, International Student Edition, 1991.
- GALBRAITH, John Kenneth. O novo estado industrial. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1977.
- GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo, Atlas, 1994.

- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1976.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972.
- LEOCÁDIO, Nelson. O processo de desenvolvimento gerencial. São Paulo, Summus, 1982.
- LOBOS, Júlio A. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979.
- LUCENA, Maria Diva de Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1990. p. 89
- MATTOS, Ruy de Alencar. Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional. LTC/ANFUP, 1985.
- MESSEDER, José Eduardo Coelho. Em busca de um modelo integrado de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos. Cadernos EBAP, n. 40, FGV, nov. 1988.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1975.
- MOTTA, Paulo Roberto. Avaliação na administração pública: eficiência, eficácia e efetividade. Lisboa, 1989. Mimeo
- NAISBITT, J. & ABURDENE, P. Reinventando a empresa: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação. São Paulo, Amana-Key; ABC Bull, 1989.
- ODDIORNE, George S. Treinamento por objetivos: uma abordagem econômica do treinamento administrativo. Rio de Janeiro, Interciência, 1979.
- ORGANIZANDO para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações. JAY, R. Galbraith, EDWARD, E. Lawer III e associados. Trad. James E. Sunderland Cook. São Paulo, Makron Books, 1995.
- STEINER, George A. & MINER, John B. Política e estratégia administrativa. São Paulo, Interciência, Ed. Universidade de São Paulo, 1981.
- SIQUEIRA, Belmiro. Elemento de administração de pessoal: recursos humanos - subgerência. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1978.
- SOUZA, Carlos César da Silva. Afinal a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1979, 13(3), p. 73.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão & MESSEDER, José Eduardo Coelho. Administração de recursos humanos para a década de 90., Rio de Janeiro, 1989. (Cadernos EBAP, n. 46, Fundação Getulio Vargas)

TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. Rio de Janeiro, Artenova 1973.

TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal: desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1974.

_____. Recursos humanos: crise e mudança. São Paulo, Atlas, 1988.

WALKER, James W. Human resource planing. New York, Mac Graw Hill, 1980.

WERTHER, Willian B. Administração de pessoal e recursos humanos. Trad. Aurithebo Berrance Simões. São Paulo, Mc Graw Hill, 1993.

ANEXOS

ANEXOS

I - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

II - PROPOSTA DE MODELO ORGANIZACIONAL PARA O GRUPO LACHMANN

III - DEFINIÇÕES E PROPOSTAS PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DEMAIS ÓRGÃOS

IV - REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO LACHMANN

V - PROGRAMA DE TRABALHO PARA ENCAMINHAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO.

VI - PROJETO DE ASSESSORAMENTO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA FORMULAÇÃO, IMPLANTAÇÃO E CONDUÇÃO DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

VII - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

VIII - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO

ANEXO I

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) está associada ao planejamento estratégico da organização (PEO)?

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

2. Há algum processo estruturado integrando GRH a PEO?

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

3. Qual o tempo de existência deste processo?

4. Em linhas gerais, como se faz a integração GRH e PEO?

5. Como a área de RH está (é) envolvida?

6. Há mecanismos para efetuar a análise da ambiência externa em termos de RH?

7. Existem mudanças perceptivas na organização no tocante a clima organizacional desde a associação da GRH e PEO?

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

8. Como são mensuradas estas mudanças?

9. Como se situam os percentuais de *turnover* no grupo antes e depois do PRH?

10. Há número suficiente de empregados que poderão vir a exercer funções gerenciais?

☐ SIM

☐ NÃO

Por quê?

11. Existe programa de sucessão, desenvolvimento gerencial, potencial?

☐ SIM

☐ NÃO

Por quê?

12. Como se busca contornar o problema?

13. Os atuais gerentes possuem competência de administração técnica adequada face às demandas em transformação?

☐ SIM

☐ NÃO

Por quê?

14. Que mecanismos estão sendo desenvolvidos para suprir esta dosagem?

15. Outras considerações julgadas importantes:

ANEXO II

PROPOSTA DE MODELO ORGANIZACIONAL PARA O GRUPO LACHMANN

- PROPOSTA

PRINCIPAIS ÓRGÃOS

Três órgãos colegiados:

- . Conselho de Acionistas (Presidente escolhido entre seus membros)
- . Conselho de Diretores (Presidente indicado pelo CA)
- . Diretorias de Empresa

Diretor Geral] todos designados pelo CA
Diretor(es) Executivo(s)	
Superintendente(s)	

+ Diretor(es) Funcional(ais) Corporativo(s)

PROCESSO DE PLANEJAMENTO

CA	CD	DE/ DFC
define: missão, políticas, objetivos e estratégias gerais (método participativo)	solicita de DEs e DFCs planos e orçamentos	propõe a CD plano e orçamento
aprova plano e orçamento das DEs e DFCs	aprova plano e orçamento de DEs e DFCs e os submete ao CA	propõe a CD progra- ção de projetos e revisão de plano e/ou orçamento e apresenta-lhe prestação de contas
	aprova programação de projetos e revisão de planos e orçamentos de DEs e DFCs, aprecia a prestação de contas, submetendo tudo ao CA	
aprova progra- mação de projetos/ revisão de planos e orçamento de DEs e DFCs; avalia prestação de contas		
a partir dos re- sultados obtidos e da evolução do ambiente externo revê as diretrizes		

CONSELHO DE ACIONISTAS

Condução conjunta dos negócios da família

I
I
V

- Distribuição de tarefas para melhor atingir esse objetivo

- . acompanhamento de negócios;
- . acompanhamento de funções;
- . representação do grupo.

- Rodrigo, exceto para a função de representação.

Objetivo a ser perseguido:

Delegação de funções executivas a administradores profissionais: para cada negócio e função corporativa um administrador profissional acompanhado por um membro do CA.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:

- acompanhamento do ambiente externo;
- definição de diretrizes;
- acompanhamento de planos e orçamentos;
- avaliação de desempenho de empresas e de administradores;
- decisões sobre assuntos societários;
- decisões sobre remuneração de administradores;
- decisões sobre distribuição de lucro;
- contratação de auditores independentes;
- aprovação e acompanhamento de planejamento fiscal;
- aprovação de operações em condições específicas;
- aprovação de normas e procedimentos de âmbito corporativo ou envolvendo atividades de competência exclusiva do Conselho de Acionistas.

CONSELHO DE DIRETORES

Composição:

CA + todos os diretores (cada membro com um voto).

Dois tipos de atuação básicos:

- estratégica: aprovar os planos, orçamentos e prestação de contas das DEs e das DFCs antes de sua submissão ao CA;
- operacional: deter uma alçada superior à das DEs e das DFCs para certos tipos de decisão, submetendo outras tantas ao CA.

DIRETORIA DAS EMPRESAS:

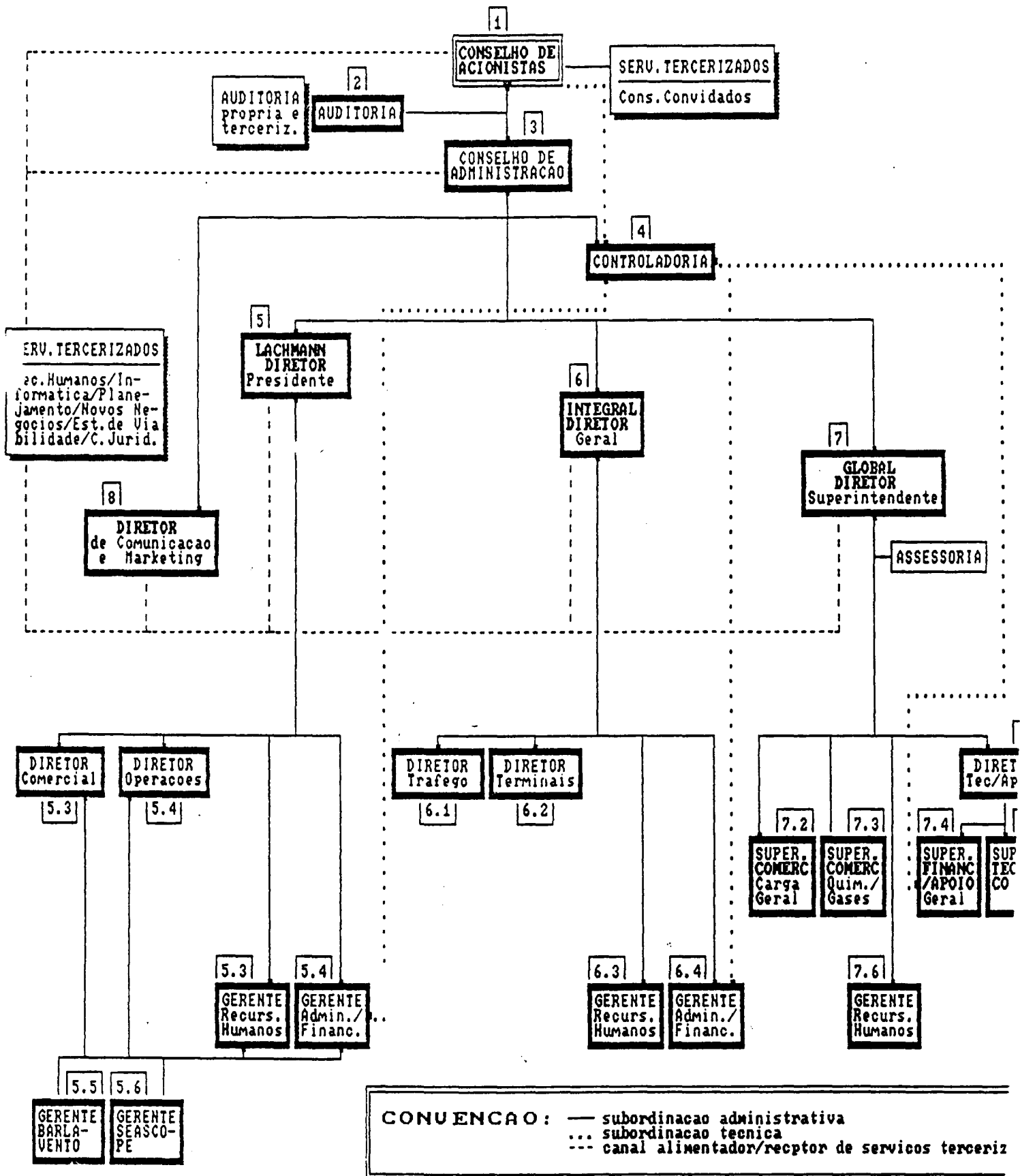
Atribuições da Diretoria das Empresas (colegiado):

- elaboração do plano e orçamento da empresa;
- elaboração de documento de prestação de contas mensal;
- acompanhamento do desempenho da empresa e de suas áreas funcionais;
- aprovação de normas e procedimentos no âmbito da empresa, exceto quando de competência exclusiva do CA;
- aumento e redução do quadro de empregados, quando não previstas em plano e orçamento devidamente aprovados;
- aprovação de operações dentro de sua alçada.

Atribuições do Diretor Geral:

- representação da empresa, respeitada a competência do CA;
- coordenação das atividades visando o desenvolvimento do negócio e a consecução dos objetivos empresariais, aí incluídas as atividades necessárias para:
 - . elaboração do plano, programação de projetos e orçamento;
 - . implantação de ações visando a implementação dos objetivos, projetos e estratégias propostos;
 - . aproveitamento de oportunidades de negócio;
 - . acompanhamento do mercado (os concorrentes, os consumidores, os distribuidores e os fornecedores);
 - . acompanhamento do contexto jurídico-institucional onde a empresa atua;
 - . acompanhamento e controle sobre resultados e sobre o desempenho funcional no âmbito da empresa;
- admissão e demissão de empregados quando suportados por plano e orçamento devidamente aprovados;
- aprovação de operações dentro de sua alçada;
- quaisquer outras decisões necessárias à consecução dos objetivos empresariais, respeitadas a competência da DE (colegiado), do CD ou do CA, diretamente ou por delegação.

MACRO ESTRUTURA PROPOSTA



ANEXO III

CONSORCIO TEROWANI

Rio de Janeiro, setembro de 1992.

Prezada Mariane:

Dando continuidade ao programa de desenvolvimento em andamento nas empresas controladas pela família Lachmann, estamos lhe encaminhando um conjunto de definições e propostas para o Conselho de Administração e para as Empresas que compõem o Grupo.

Todo o material que se segue é continuidade do processo que vem sendo promovido pelos acionistas, sob orientação da consultora Maria Ester Soares, e teve aportes diretos do consultor Getulio Ponce Dias e de Eva Hirsch Pontes.

A primeira pasta que Você recebe, verde, contém os principais compromissos dos acionistas entre si, no que diz respeito a sua relação com as Empresas. Sobre eles, portanto, não cabem questionamentos.

Já a pasta azul contém as expectativas, algumas metas e os Papéis Básicos a serem analisados, ajustados, consolidados e compromissados pelos integrantes do Conselho de Administração, bem como os principais Marcos de Referência que deverão condicionar o seu trabalho. Portanto, com sua participação.

A pasta branca contém as expectativas, algumas metas e os Papéis Básicos a serem analisados, questionados quanto as suas factibilidades, ajustados, consolidados e compromissados pelos integrantes dos três escalões decisórios de cada uma das Empresas. Ali estão, também, os principais Marcos de Referência que deverão condicionar o trabalho.

Os titulares de cada uma das empresas passam então a ter uma nova tarefa individual e coletiva. Para tanto eles disporão da Consultoria, se desejarem, para instrumentar as três etapas de negociação desse processo: 1. com seus subordinados; 2. com o CAD e, 3. com o CA.

Todas as propostas e sugestões deverão conter números concretos e parâmetros para possível avaliação.

Cordialmente

A Equipe

MARCOS DE REFERENCIA (BALIZAMENTOS PARA UMA ATUAÇÃO QUE VISA UMA OPERAÇÃO MAIS DESCENTRALIZADA) E PAPEIS BASICOS (ATRIBUIÇÕES) ASSUMIDOS COMO COMPROMISSO PELOS CINCO ACIONISTAS DAS EMPRESAS QUE COMPOE O GRUPO LACHMANN, EM SETEMBRO DE 1992.

1. Para o Conselho de Acionistas

* As decisões serão tomadas, de preferência, por Consenso. Sempre que tal não seja possível, por votação.

Notas: 1. Na hipótese de votação, não participará dela o(s) Consultor(es) Convidado(s). 2. As decisões por votação só poderão ocorrer pela maioria mais um, i.é., por 4 votos.

* As dissensões internas e os "votos vencidos" não deverão, em hipótese alguma, transparecer para a estrutura.

* Os bens das Empresas não poderão ser utilizados pessoalmente.

* A política de remuneração dos acionistas que não estão em tarefas executivas será calculada com base em projeto específico até 30.11.92.

* O manejo do FUCSIA ficará a cargo de um acionista que prestará contas uma vez ao mês. O responsável não poderá, em hipótese alguma, delegar a profissionais.

Nota: Para decisões da FUCSIA o Consultor Convidado também não tomará parte.

* O Conselho de Acionistas, se reunirá: a) ordinariamente uma vez por mês, preferentemente com pauta de prévio conhecimento dos cinco, para deliberar sobre assuntos diversos; b) anualmente, em julho, para avaliar com técnicos e/ou consultores contratados a tendência dos resultados das Empresas e os cenários previstos para os anos subsequentes, definindo a partir daí as metas e realinhando - se for o caso - políticas e diretrizes; c) anualmente, em março, para avaliar os resultados de balanço e definir o destino dos recursos e, d) extraordinariamente, sempre que necessário.

PAPEIS BASICOS PARA:

1. CONSELHO DE ACIONISTAS

- # Composição: O Conselho de Acionistas (CA) será composto pelos cinco irmãos e pela consultora, Maria Ester Soares. A participação da consultora em princípio será até dezembro de 1994.
- * Macro-estrutura (Diretorias) aprovada
- * Presidente/Diretor Geral/Diretor Superintendente (numero um da Empresa), aprovado
- * Políticas de Recursos Humanos aprovada
- * Políticas e normas de remuneração de Diretores aprovada
- * Destinação de lucros aprovada
- * Investimentos anuais, não orçados aprovados, conforme:
 - Global us\$ 300.000
 - Lachmann us\$ 20% do lucro líquido gerencial do ano anterior (depois do IR, em cada Empresa eventualmente subordinada)
 - Integral us\$ 100.000
- * Política de comunicação com o mercado aprovada
- * Critérios de aplicação de investimentos
- * Designação do Presidente do Conselho de Administração
- * Monitoramento político do segmento em que atuam
- * Monitoramento dos grandes clientes e associados
- * Níveis de rentabilidade desejado para as Empresas, definido
- * Assuntos societários definidos e/ou aprovados
- * Alienação de ativos acima de us\$ 100.000 aprovada
- * Criação de subsidiárias, filiais no exterior e joint venture aprovadas
- * Critérios para abertura e fechamento de filiais, no Brasil, aprovados
- * Critérios para concessão de avais e fianças aprovados.
- * Minutas de procurações para concessões de avais e fianças aprovadas
- * Critérios de composição e de proporcionalidade de recursos humanos em relação a resultados esperados, definidos
- * Política de Desenvolvimento de RH aprovada
- * Planejamento fiscal aprovado
- * Política de Marketing aprovada
- * Marcos de Referência aprovados
- * Níveis de competência para CAd definidos
- * Nível de competência de Diretorias aprovado

2. Para a Auditoria

2.1 Expectativa básica do CA: Que a função auditoria seja exercida com prioridade para a ajuda/orientação dos usuários, isto é, como um instrumento de trabalho do grupo.

2.2 Políticas e Diretrizes

- * As ações da Auditoria deverão seguir dois critérios básicos: a) auditoria fiscal, com programação anual e, b) Auditorias específicas com prioridade - na ordem - para indicações emanadas do CA, do CAD e dos titulares de cada uma das Empresas (Presidente, Diretor Superintendente ou Diretor Geral)
- * Só em casos especiais, sob solicitação baseada em suspeita de dolo ou má fé, a auditoria deverá ser praticada com suas ações sendo desenvolvidas de forma reservada

PAPEIS BÁSICOS DA:

2. AUDITORIA

Composição: Auditor interno e serviços terceirizados

- * Procedimentos fiscais auditados
- * Procedimentos financeiros auditados
- * Procedimentos legais (portos etc) auditados
- * Sistemas informatizados auditados
- * Políticas e procedimentos internos auditados

MARCOS DE REFERÊNCIA

3. Para o Conselho de Administração

3.1 Expectativa Básica do CA: Que sua atuação envolva preferentemente o manejo e o estabelecimento de estratégias amplas, visando um futuro longínquo para o grupo, que se mostre criativo, agressivo politicamente, que fomente a exploração de mercados, se mostre analítico e que transmita sempre que o mercado, a saúde, a qualidade e o meio ambiente são valores relevantes no Grupo Lachmann. Que seus integrantes, individualmente, se mostrem ágeis, decididos e com uma postura profissional.

3.2 Políticas e Diretrizes

- * O Conselho de Administração (CA) será composto por um Presidente designado pelos acionistas (no caso o Dr. Mendes Viana) e por um número par de integrantes. Os acionistas não poderão representar mais do que 50% dessa composição, bem como o total de Diretores - acionistas ou não - também não poderão representar mais do que 50% deste efetivo, exclusive o Presidente em ambos os casos.

O CA designa o(s) representantes dos acionistas que não estejam exercendo funções executivas. Transitoriamente, também, tantos representantes não executivos quantos forem necessários para consolidação do mix acima referido.

Nota: Partir-se-á da composição do CA vigente em abril de 1992. Esta composição terá uma duração de seis meses a contar da aprovação desta, passível de prorrogação, a partir de quando se aplicarão meios para que se chegue a um número limitado de integrantes, com o mesmo mix e critério de presidência, de forma a criar condições favoráveis a decisões por consenso.

- * Caberá ao presidente coordenar os trabalhos, exigir pautas, autorizar atas e conduzir as votações - sempre que as decisões não possam ser tomadas por consenso. Fica resguardado a ele, também, a decisão sobre usar ou não o "voto de minerva" em caso de empate entre votações ou a transferência da decisão para o CA.

- * Os dispendios mensais com folha de pagamento, diretos e indiretos, inclusive de Diretores (exceto bonus decorrentes de resultados) serão monitorados pelo CAd e ficarão condicionados aos seguintes limites:

70% do faturamento médio (em us\$) para a Lachmann
70% do faturamento médio (em us\$) para a Barlavento

12% do faturamento médio (em us\$) para a Global.
35% do faturamento médio (em us\$) para a Integral.

- * Os gastos mensais com Diretores (diretos mais indiretos, exceto bonus decorrentes de resultados), serão monitorados pelo CAd e deverão respeitar um limite de gastos mensais de:

até 15% do total da folha para Diretores da Lachmann;
até 6% para Diretores da Global;
até 12% para Diretores da Integral.

- * Os Diretores cujos nomes devam ser aprovados pelo CAd deverão apresentar, além de comprovado currículo técnico e experiência gerencial, um cadastro sem nenhum tipo de restrições. A alçada de aprovação do CAd fica automaticamente suspensa quando o candidato tiver qualquer tipo de parentesco com algum funcionário, gerente ou Diretor (dirigente de qualquer nível) de uma das Empresas, hipótese na qual esta alçada passa para o CA.

- * As gratificações de Diretoria serão sempre com base em resultados, sem agrupamento por áreas (por empresa, portanto) conforme instrução normativa de maio/92, ou a que a substitua.

Nota: Constituem-se exceção os integrantes dos órgãos corporativos, como Controladoria, Auditora e outros que sejam aprovados pelo CA.

- * Os investimentos não orçados, acima de dos limites definidos no item anterior deverão ser encaminhados ao CA com parecer do CAd.
- * Anualmente, em setembro, o CAd receberá do CA as metas para o ano subsequente e deverá definir/monitorar as Empresas para que apresentem suas propostas, objetivos e previsões orçamentárias ou justificativas para que essas Metas sejam alteradas, até a primeira quinzena de novembro subsequente.
- * Sempre que as propostas, objetivos e previsões orçamentárias das Empresas ofereçam a perspectiva de viabilizar as metas do CA, caberá ao CAd a aprovação dos mesmos, até a primeira quinzena de dezembro para vigência no ano subsequente.

- * A manutenção da estrutura de quaisquer filiais deverá representar uma previsão de lucro mínimo de 25%, exclusive impostos diretos e indiretos, (antes do ressarcimento de 15% de custos da matriz e no mínimo. Qualquer alteração de mercado que altere esses números, para menos, deverá ser seguida de ações capazes de recuperá-lo. Exceções, com justificativa estratégica, poderão ser aprovadas pelo CAD desde que com um limite de perda não superior a us\$ 100.000 ao longo de um ano.
- * O CAD poderá autorizar a transferência de recursos da "Administração Econômica" para as Empresas, em valores situados entre 5 e 15% das despesas previstas em orçamento, para aquele mês.

PAPEIS BÁSICOS DO:

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Composição: Em consolidação.

Nota: Fica estabelecido que o número total (incluindo o presidente que fica com o "voto de minerva" reservado) será sempre ímpar

* Orgânico abaixo do que denominou de "macro estrutura" que é de competência do CA, aprovado.

* Diretores (fora Presidente/Diretor Geral/Diretor Superintendente ou afins), aprovados.

Nota: Este item, acima, não prevalece para a Lachmann onde seu Presidente disporá dos nomes na estrutura aprovada, conforme lhe pareça mais adequado para a Empresa, a partir dos resultados gerados, conforme consenso do CA.

* Remunerações e gratificações de diretores monitoradas, segundo políticas e normas definidas pelo CA.

* Destinação de lucros propostas

* Investimentos acima de us\$ 100.000 previstos em orçamento anual previamente aprovado no ano anterior, aprovados, nos limites dos Papéis Básicos definidos para o CAd, sempre que as Empresas tenham lhe encaminhado um mínimo de 3 orçamentos/propostas (ou justificativa que o CAd aceite) e o fluxo de caixa da Empresa não contraindique.

* Investimentos não orçados aprovados sempre que haja, além dos orçamentos de forma análoga ao do tópico anterior, uma justificativa para a extemporaneidade e uma perspectiva de retorno, nos seguintes limites:

- Global, entre us\$ 50.000 e \$ 299.000

- Lachmann, entre us\$ 20 a 25% do lucro líquido gerencial do ano anterior (depois do IR, em cada Empresa eventualmente subordinada)

- Integral, entre us\$ 30.000 e 99.000

* Representatividade em órgãos Oficiais dos segmentos definida para as Diretorias

* Programas de metas e resultados aprovados

* Alienação de ativos entre us\$ 50.000 a 100.000, por ano, aprovada

* Estruturação de filiais aprovada

* Instalação e fechamento de filiais aprovados segundo critérios definidos pelo CA.

* Orçamentos operacionais e de investimentos (nos limites de sua alçada) aprovados

* Critérios de administração econômica definidos

* Critérios para movimentações interempresas definidos

* Programa de desenvolvimento de RH aprovado para as Empresas

* Planos de carreira, aprovados

MARCOS DE REFERÊNCIA

4. Para a Controladoria

4.1 Expectativa Básica do CA: Que sua atuação seja de tal forma que o Conselho de Administração e, especialmente, o Conselho de Acionistas possam progressivamente descentralizar mais a Empresa dada a segurança que sua atuação, controles, projeções e análises transmitam ao CA.

4.2 Políticas e Diretrizes

- * A Controladoria deverá ser instalada já com tecnologia adequada para dar suporte das informações requeridas/necessárias para a ação do CA, do CAD e da Auditoria.
- * Igual que a Auditoria, sua ação e as técnicas que utilize deverão estar voltadas para a ajuda preventiva e melhor equacionamento de eventuais problemas a nível das Empresas, do Grupo ou Interempresas
- * A administração econômica e a liberação de investimentos, fora da alçada do CAD, deverá ser feita conforme orientação do Acionista ou profissional especialmente designado pelo CA.
- * Somente o soft de contabilidade e folha de pagamento deverá ser definido e padronizado pela Controladoria (inclusive plano de contas). Tudo o demais deverá ser decidido em comum acordo e, de preferência, segundo necessidade das Empresas.

PAPÉIS BÁSICOS

4. CONTROLADORIA

Composição: Um controler e 2 auxiliares técnicos

- * Critérios de administração financeira definidos
- * Administração econômica executada
- * Plano de contas para as Empresas Definidos
- * Sistemas de informações gerenciais (exceto técnicos) aprovados
- * Interfaces econômicas/financeiras interempresas definidas
- * A controladoria desenvolverá instrumentos capazes de transferir automaticamente até 5% acima das despesas previstas para determinado mes, desde que não seja em meses subsequentes
- * A controladoria poderá autorizar a transferência de recursos aos cuidados da "Administração Econômica" para suplementação de fluxos de caixa nas Empresas, em valores de até us\$ 100.000 ao mês, desde que não sejam em meses subsequentes.
- * A controladoria caberá, ainda, a autorização de transferência de recursos entre Empresas em valores de até 5% do faturamento do mês, da Empresa recebedora.
- * Demonstrativos para o Conselho de Acionistas e para o Conselho de Administração disponíveis
- * Tendências de resultados das Empresas informadas a seus titulares
- * Planejamento fiscal do grupo e das Empresas proposto

METAS PARA 93 A SEREM ATINGIDAS PELA LACHMANN, BARLAVENTO &
JÁ ACEITAS POR SEU PRESIDENTE EM 9.6.92:

- * Deverá gerar um lucro líquido Gerencial (após IR), mínimo, DE 15% na Lachmann e Seascope e 20% na Barlaveno
- * Deverá manter o mesmo nível, no mínimo, de patrimonio liquido em relação a 91
- * Deverá obter uma receita operacional bruta de, no mínimo, 10 milhões de USD na Lachmann, 900 mil na Barlaveno
- * Deverá apresentar uma redução mínima de 10% de seus custos operacionais, em relação a 91 na Lachmann (excluida a Barlaveno)

MARCOS DE REFERÊNCIA

5. Para a Lachmann, Barlavento

5.1 Expectativa Básica do CA: Que a Lachmann, por seu segmento e pelo nome que ostenta, seja a Empresa modelo em termos de padrão de conduta e de resultados e que a Barlavento se mantenha como padrão administrativo.

5.2 Políticas e Diretrizes (sob responsabilidade do Presidente):

- * Ficam liberados investimentos até 20% do "lucro líquido gerencial" do ano anterior (depois do IR), em cada Empresa eventualmente subordinada.
- * Aplicações financeiras em mercados de riscos (futuros, commodity, ouro, ações etc) só poderão ser feitas com previa autorização do CAD.
- * Demissões dentro de um mesmo mês, cuja soma de salários correntes dos demitidos, ultrapassem a 20% do total da folha, só poderão ser feitas com prévia aprovação do CAD, respeitado o que define o regimento interno.
- * As receitas operacionais deverão apresentar um saldo positivo em relação as despesas operacionais (incluindo a variação cambial ativa e sem o resultado das aplicações financeiras).

NOTA: considerando-se que em maio de 1992 se estava operando com um prejuízo médio-mensal de aproximadamente 250 USD, se exigirá uma redução média mensal de 50 mil USD de maneira a se garantir um resultado operacional positivo no final do ano.

- * O total de salários pagos a Diretoria terá de se manter em até 15% da folha de pagamento total.
- * Oferecimento de garantias, avais, fianças e empréstimos para empresas do grupo que não sejam para respaldar fins comerciais/operacionais (fiança p/remessa de frete e leasing para bens de uso) ficarão dependentes de aprovação do CAD.
- * O total da folha de pagamento (diretos mais indiretos, exceto bônus), incluindo Diretoria, não poderá ultrapassar a 70% do faturamento médio, mensal.
- * Ficam liberadas as alienações anuais de bens até us\$ 49.999 e acima de us\$ 50.000 ficam penderes de autorização do CAD ou CAa, conforme alçadas.
- * Os relatórios gerenciais que expressem o desempenho das Empresas deverão ser apresentados em separado, para a Lachmann, Barlavento

PAPÉIS BÁSICOS PARA:

5. LACHMANN - Responsável: Presidente

- * índice de participação no mercado
 - * Níveis de lucro obtidos
 - * Metas definidas pelo CAd e CA cumpridas
 - * Identidade/cultura do grupo mantidos
 - * Patrimônio Preservado
 - * Demandas fiscais evitadas
 - * Novas oportunidades de negócios propostas
 - * Tecnologia Atualizada
 - * Preservação dos clientes
 - * Rentabilidade de filiais mantidas
 - * Orgânico proposto
 - * Níveis de saúde (bem estar bio-psico-social)/segurança/meio ambiente/produktividade/qualidade
 - * Níveis de saúde/qualidade/meio ambiente/segurança/produktividade/desenvolvimento de RH mantidos segundo política do grupo
-
- * Programa de Metas Cumpridos
 - * Legislação cumprida
 - * Instalações e equipamentos mantidos
 - * RH capacitados

5.2 BARLAVENTO

- * Programa de Metas Cumpridos
- * Legislação cumprida
- * Instalações e equipamentos mantidos
- * RH capacitados

5.3 DIRETOR COMERCIAL

- * Política de Comercialização Proposta
- * Política de Comercialização, aprovada pelo CAd, efetivada
- * Serviços comercializados com a rentabilidade definida pelo CAd
- * Imagem da Empresa Preservada
- * Novas e extinção de filiais propostas
- * Força de vendas (equipe) mantida
- * Metas Comerciais cumpridas
- * Representatividade da Empresa ao nível local

5.4 DIRETOR DE OPERAÇÕES

- * Planejamento, supervisão e coordenação portuárias
- * Necessidades dos contratantes atendidas
- * Níveis de rentabilidade dos serviços
- * Identidade da Lachmann preservada
- * Legislação preservada
- * Representatividade da Empresa ao nível local

5.5 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- * Pessoal apto, disponível para admissão
- * Pessoal capacitado, conforme demanda explicitada pelas áreas
- * Política de desenvolvimento de RH subsidiada
- * Suporte para as áreas aplicarem a legislação trabalhista
- * Legislação fiscal (atinente a RH) cumprida
- * Política de benefícios viabilizada
- * PCCS mantido, segundo política aprovada pelo CAD

5.6 GERENCIA ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA

- * Sistemas administrativos disponíveis para os usuários
- * Sistemas de informações definidos pela controladoria, atualizados
- * Contabilidade em dia
- * Fluxo de caixa mantido
- * Ganhos financeiros obtidos
- * Recursos Humanos aptos, disponíveis para as áreas
- * Necessidades de materiais supridas
- * Instalações civis (não técnicas) mantidas segundo necessidades dos usuários

METAS PARA 93 A SEREM ATINGIDAS PELA INTEGRAL

- * A Integral deverá gerar um lucro gerencial líquido (descontado IR) de, no mínimo, 17%
- * Deverá estar operando, no mínimo um, EADI em São Paulo
- * Deverá estar operando o TRA-RIO
- * Alcançar um faturamento, bruto, mínimo de 20 milhões de USD, sem considerar o faturamento do EADI (com expectativa de mais 400 mil USD/mês) e o TRA-RIO (com expectativa a ser explicitada)
- * Obter um ganho de, no mínimo, 10% na receita líquida dos terminais, em relação a 1991.

MARCOS DE REFERÊNCIA

6. Para a Integral

6.1 Expectativa Básica do CA: Que mantenha um destaque no setor por iniciativas pioneiras e pelas tecnologias que use, fazendo expansões de mercado preferentemente com capital próprio e sendo vista pelos clientes como uma empresa que prioriza seus interesses,

6.2 Políticas e Diretrizes

- * Ficam liberadas despesas de até(20.000?) us\$ já orçadas (exceto combustíveis e onde este limite ficará a cargo do) e investimentos dentro do plano/orçamento aprovado pelo CAD
- * Aplicações financeiras em mercados de riscos (futuros, commodity, futuro, ouro, ações etc) só poderão ser feitas com previa autorização do CAD.
- * Demissões dentro de um mesmo mês, cuja soma de salários correntes dos demitidos, ultrapassem a 20% do total da folha, só poderão ser feitas com prévia aprovação do CAD.
- * O total da folha de pagamento (diretos mais indiretos, exceto bonus), incluindo diretoria, não poderá ultrapassar a 35% do faturamento médio anual.
- * O total de salários pagos a Diretoria (diretos mais indiretos, exceto bonus) terá de se manter em até 12% da folha de pagamento mensal.
- * Ficam liberadas as alienações anuais de bens até us\$ 49.999 e a partir desse valor pendente de autorização do CAD

PAPEIS BÁSICOS DA:

6. INTEGRAL - Responsável: Diretor Geral

- * Índice de participação no mercado
- * Níveis de lucro obtidos
- * Metas definidas pelo CAd e CA cumpridas
- * Identidade/cultura do grupo mantidos
- * Patrimônio preservado
- * Demandas fiscais evitadas
- * Novas oportunidades de negócios propostas
- * Tecnologia atualizada
- * Preservação dos clientes
- * Rentabilidade de filiais mantidas
- * Orgânico proposto
- * Níveis de saúde (bem estar bio-psico-social)/segurança/meio ambiente/produtividade/qualidade/desenvolvimento de RH/segurança mantidos segundo política do Grupo

6.1 DIRETOR DE TRÁFEGO

- * Política de comercialização, dos segmentos, proposta
- * Política de comercialização, aprovada pelo CAd, efetivada
- * Metas comerciais, por segmento, cumpridas
- * Mercadorias colocadas nos destinos, segundo necessidades dos clientes
- * Imagem da Empresa Preservada
- * Força de atendimento (equipe) mantida
- * Metas comerciais cumpridas
- * Preceitos legais cumpridos
- * Representatividade da Empresa junto as entidades locais

6.2 DIRETOR DE TERMINAIS

- * Política de comercialização de serviços de terminais, proposta
- * Política de comercialização, aprovada pelo CAd, efetivada
- * Metas comerciais, por segmento, cumpridas
- * Mercadorias mantidas em disponibilidade, segundo necessidades dos clientes
- * Normas técnicas de armazenamento cumpridas
- * Imagem da Empresa preservada
- * Força de atendimento (equipe) mantida
- * Metas comerciais cumpridas
- * Preceitos legais cumpridos
- * Representatividade da Empresa junto as entidades locais
- * Níveis de custos de manutenção da frota

6.3 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- * Pessoal apto, disponível para admissão
- * Pessoal capacitado, conforme demanda explicitada pelas áreas
- * Política de desenvolvimento de RH subsidiada
- * Suporte para as áreas aplicarem a legislação trabalhista
- * Legislação fiscal (atinentes a RH) cumprida
- * Política de benefícios viabilizada
- * PCCS mantido, segundo política aprovada pelo CAd

TREINAMENTO
CONTINUO

6.4 GERÊNCIA ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA

- * Sistemas administrativos disponíveis para os usuários
- * Sistemas de informações definidos pela controladoria atualizados
- * Contabilidade em dia
- * Fluxo de caixa mantido
- * Ganhos financeiros obtidos
- * Necessidades de suprimentos atendidas
- * Instalações civis (não técnicas) mantidas segundo necessidades dos usuários

METAS PARA 93 A SEREM ATINGIDAS PELA GLOBAL:

- ✓ * A GLOBAL deverá gerar uma lucro liquido gerencial (descontado IR) de 5% (três por cento)
- ✓ * Concluir o "Global Africa" em 7 meses (a partir da constituição do fundo de \$), por 6 milhões de USD; *phoço máximo para constituição do Fundo 15.3.93.*
- ✓ * Obter um índice ~~de desempenho~~ "pronto a girar" de .94
- ✓ * Obter um faturamento, bruto, mínimo de USD: *25 milhões em químicos 15 milhões na rota da Africa incluindo SMO - chertem 7 milhões em outros incluindo O GLOBAL AFRICA*
- ~~*** No caso de não obtenção de metas, a Global deverá ser liquidada~~
- ✓ * Investir na informatização de forma a garantir um ganho de produtividade, *autofinanciando o sistema de comunicação e interligando os sistemas das diversas áreas da empresa.*
- ✓ * Até 31.5.93 a CGG deverá apresentar e reunir de 141 forma todas as alternativas viáveis para a constituição do Global Africa.
- ✓ * Até 31.5.93 a 141 deverá elaborar um estudo de planejamento de desenvolvimento da frota de química incluindo aspectos econômicos, técnicos, tecnológicos, ambientais, sociais e operacionais.
- * *efeito um sistema filtrado de qualidade, ser executado internamente, até junho de 1994.*

* *em 1993 um projeto de integração permanente entre o trabalho administrativo e o marketing, visando a transferência gradual de gerenciamento para a área.*

MARCOS DE REFERÊNCIA

7. Para a Global

7.1 Expectativa Básica do CA: Que encontre uma linha de ação que a destaque das demais do setor em termos de desempenho, resultado e trato de seus recursos humanos e do meio ambiente.

7.2 Políticas e Diretrizes

- * Ficam liberadas despesas de até (us\$ 20.000?) já orçadas (exceto combustíveis e onde este limite ficará a cargo do CAD e investimentos dentro do plano/orçamento aprovado pelo CAd, até us\$ (30.000 ??) quando realizadas no Brasil e de no exterior.

Nota: Em casos onde a segurança das operações possam ser afetadas, despesas que sejam autorizadas - fora desses limites - deverão ser comunicadas e devidamente justificadas ao CAD ou CA (conforme alçada) em até 10 dias úteis subsequentes a autorização.

- * Aplicações financeiras em mercados de riscos (futuros, commodity, futuro, ouro, ações etc) só poderão ser feitas com previa autorização do CAD.
- * Demissões dentro de um mesmo mês, cuja soma de salários correntes dos demitidos, ultrapassem a 20% do total da folha, só poderão ser feitas com prévia aprovação do CAD, respeitando o que define o regimento interno.
- * O total da folha de pagamento (diretos mais indiretos, exceto bonus), incluindo Diretoria, não poderá ultrapassar 12% do faturamento médio mensal (inclusive linha da África)
- * O total de salários pagos a Diretoria terá de se manter em até 6% da folha de pagamento total, inclusive a dos marítimos.
- * Ficam liberadas as alienações anuais de bens até us\$ 49.999. A partir desse valor fica pendente de autorização do CAD ou CA, conforme alçada.

PAPÉIS BÁSICOS DA:

7. GLOBAL - Responsável: Diretor Superintendente

- * Índice de participação no mercado
- * Níveis de lucro obtidos
- * Metas definidas pelo CAd e CA cumpridas
- * Identidade/cultura do grupo mantidos
- * Índices de aproveitamento das embarcações
- * Patrimônio preservado
- * Demandas fiscais evitadas
- * Novas oportunidades de negócios propostas
- * Tecnologia atualizada
- * Preservação dos clientes
- * Orgânico proposto
- * Níveis de saúde (bem estar bio-psico-social)/segurança/meio ambiente/produtividade/qualidade/segurança/higiene mantidos segundo política do Grupo

7.1 DIRETOR TECNICO

- * Rentabilidade Financeira
- * Disponibilidade da Frota
- * Patrimônio preservado

7.2 SUPERINTENDENTE COMERCIAL - Carga Geral

- * Política de comercialização proposta
- * Política de comercialização, aprovada pelo CAd, efetivada
- * Serviços comercializados com a rentabilidade definida pelo CAd
- * Imagem da Empresa preservada
- * Metas comerciais cumpridas
- * Representatividade da Empresa junto a entidades locais
- * Produtividade da Equipe obtida
- * Rentabilidade das Rotas

7.3 SUPERINTENDENTE COMERCIAL - Química/Gazes

- * Política de comercialização proposta
- * Política de comercialização, aprovada pelo CAd, efetivada
- * Serviços comercializados com a rentabilidade definida pelo CAd
- * Imagem da Empresa preservada
- * Metas comerciais cumpridas
- * Representatividade da Empresa junto a entidades locais
- * Produtividade da Equipe obtida
- * Rentabilidade das Rotas

7.4 SUPERINTENDENTE FINANCEIRO/APOIO

- * Sistemas administrativos disponíveis para os usuários
- * Sistemas de informações definidos pela controladoria atualizados
- * Contabilidade em dia
- * Fluxo de caixa mantido

- * Ganhos financeiros obtidos
- * Necessidades de suprimentos atendidas
- * Instalações civis (não técnicas) mantidas segundo necessidades dos usuários

7.5 SUPERINTENDENTE TÉCNICO - Carga Geral

- * Rentabilidade das Rotas
- * Necessidades das embarcações atendidas
- * Níveis de custos de manutenção das embarcações
- * Programa de manutenção preventiva cumprido

7.6 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- * Pessoal apto, disponível para admissão
- * Pessoal capacitado, conforme demanda explicitada pelas áreas
- * Política de desenvolvimento de RH subsidiada
- * Suporte para as áreas aplicarem a legislação trabalhista
- * Legislação fiscal (atinentes a RH) cumprida
- * Política de benefícios viabilizada
- * PCCS mantido, segundo política aprovada pelo CAd

CONSORCIO TEKOWAM: Telefone (011) 872 5200 - Rua Dr. Costa Jr, 286 - 05002-000 SÃO PAULO-SP
P & P Consultores Associados - Telefone (011) 872 5029

MARCOS DE REFERÊNCIA

8. Para a Diretoria de Marketing e Comunicação

8.1 Expectativa básica do CA: Que a função seja exercida com prioridade para a difusão da imagem interna desejada e da orientação para que as Empresas apresentem um padrão coerente e do mais alto valor ético na comunicação externa.

8.2 Políticas e Diretrizes

- * As ações deverão ser desenvolvidas em conformidade com os Executivos principais de cada uma das Empresas, do CAd e do CA visando uma prática generalizada de princípios e não apenas tarefas dirigidas a partir da Diretoria.
- * Todas as atividades deverão ser tercerizadas, exceto quando aprovadas previamente pelo CAd

PAPEIS BÁSICOS DA:

8. DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

- * Política de comunicação executada
- * Políticas de Marketing propostas

MARCOS DE REFERÊNCIA

9. Para os serviços de Planejamento e Novos Negócios

9.1 Expectativa básica do CA: Que a função seja exercida de forma a contribuir diretamente para a viabilidade (no seu sentido sistêmico) das Empresas do Grupo.

9.2 Políticas e Diretrizes

- * As ações deverão ser desenvolvidas em conformidade com os Executivos principais de cada uma das Empresas, do CAD e do CA visando ações específicas que facilitem a operação e a decisão cotidiana nas Empresas.

PAPEIS BÁSICOS DA:

9. DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E NOVOS NEGÓCIOS

- * Planejamento fiscal e tributário subsidiado
- * Interesses do grupo na política de privatização de portos preservados
- * Empresas representadas em órgãos de classe
- * Subsídios para contratações comerciais disponíveis
- * Opções comerciais em contratos de parceria disponíveis
- * Viabilidade de novos investimentos definida

ANEXO IV

REGIMENTO INTERNO

DO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

DAS

EMPRESAS DO GRUPO LACHMANN

15/04/93

- COMPOSIÇÃO DO CONSELHO

- 1 - O Conselho será composto por 7 (sete) membros efetivos, sendo 1 (hum) Presidente, 2 (dois) acionistas, 2 (dois) executivos das empresas e 2 (dois) membros vinculados ou não às empresas do Grupo, e não necessariamente em função executiva.
 - 1.1. - Além dos membros efetivos, farão parte do Conselho 3 (três) membros suplentes, sendo 1 (um) acionista, 1 (um) executivo das empresas e 1 (um) vinculado ou não às empresas do Grupo e não necessariamente em função executiva, os quais substituirão os membros efetivos apenas nas suas ausências e impedimentos eventuais.
 - 1.2. - O Presidente, nas suas ausências e impedimentos eventuais, será substituído por um dos membros efetivos presentes à reunião, escolhido de comum acordo pelos demais.
 - 1.2.1. - Caberá ao Conselho de Acionistas, privativamente, indicar o Presidente do Conselho, em qualquer circunstância.
 - 1.3. - Sempre que se abrir uma vaga no Conselho - como tal se entendendo o impedimento definitivo de um membro efetivo, nos termos do item 1.1., seu preenchimento far-se-á através de substituto escolhido pelo próprio Conselho ou se a vaga for de conselheiro-acionista, o substituto será indicado pelo Conselho de Acionistas.
- 2 - Será de 5 (cinco) membros o "quorum" mínimo para as decisões do Conselho, as quais serão tomadas por maioria de votos, cabendo ao Presidente votar apenas em caso de empate, sendo-lhe, porém, facultado abster-se de votar e remeter o assunto ao Conselho de Acionistas.
- 3 - Ao Presidente caberá presidir as reuniões do Conselho, convocá-las, coordenar e dirigir os trabalhos, monitorar as pautas.
- 4 - O Conselho será secretariado por funcionário de confiança escolhido pelo próprio Conselho, o qual lavrará as Atas das reuniões.
- 5 - O Conselho, sempre que julgar conveniente, poderá convocar para as suas reuniões, Diretores e empregados das empresas do Grupo para prestar esclarecimentos, bem como especialistas para assessorá-lo em determinadas matérias.

5.1. - O Diretor de Controladoria é considerado assessor permanente do Conselho e, como tal ficará à sua disposição, como recurso também permanente.

6 - O Conselho será instalado em 31 de março de 1992, com mandato de 2 (dois) anos, podendo seus membros ser reconvocados, salvo quanto ao mandato dos membros-acionistas, que será de 6 (seis) meses.

- COMPETÊNCIA BÁSICA DO CONSELHO

7 - Sem prejuízo das suas atribuições específicas, o Conselho dedicar-se-á, fundamentalmente, à exploração de alternativas de negócios e ao estabelecimento de estratégias amplas para o Grupo visando um futuro longínquo, cabendo-lhe mostrar-se criativo, agressivo politicamente, apto a fomentar a exploração de mercados, que se mostre analítico e que transmita sempre para o mercado que a saúde, a qualidade e o meio ambiente são valores relevantes no Grupo Lachmann. Que seus integrantes, individualmente, se mostrem ágeis, decididos e com postura profissional.

I - ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DO CONSELHO

8 - COMPETE AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

(A) - Aprovação de orçamentos, investimentos e venda de ativos, e transferência de recursos da Controladoria para as empresas

(a.1.) - aprovar previamente, ~~nos primeiros 10~~
~~(102) dias de mês de dezembro~~ de cada
ano

(a.1.1.) - os orçamentos operacionais e de investimentos para o ano seguinte de cada uma das empresas do Grupo;

(a.1.2.) - Os investimentos cujos valores se situarem, trimestralmente, dentro dos limites que serão previamente aprovados pelo Conselho de Acionistas. Os valores aprovados nos orçamentos de investimentos, para serem transferidos de um trimestre para outro, terão que ser aprovados previamente pelo Conselho de Acionistas;

8 - Compete ao Conselho de Administração:

(A) - [Mantido]

(a.1) - [Mantido]

(a.1.1) - [Mantido]

Para efeitos de orçamento e de apuração gerencial de resultados, serão consideradas investimentos as aquisições de ativos cujas formas de pagamento forem de compra à vista, compra financiada, ou leasing com opção de compra pelo valor residual ao final do contrato. Estes ativos serão gerencialmente considerados como próprios.

(a.1.2) - [Mantido, eliminando-se "(inclusive leasing)" na 2ª linha]

(a.2) - [Mantido]

(a.3) - Aprovar previamente investimentos não previstos no orçamento corrente de cada uma das empresas do Grupo, caracterizados como reparos de avarias, benfeitorias, reformas, ou modernização de ativos gerencialmente considerados como próprios, cujo valor acumulado em um ano para cada ativo específico ultrapasse os valores indicados abaixo:

Imóveis:	5% do valor atual de mercado ou US\$25.000
Embarcações:	2% do valor atual de mercado ou US\$100.000
Veículos:	10% do valor atual de mercado ou US\$10.000
Máquinas e equipamentos:	5% do valor atual de mercado ou US\$10.000

desde que as condições (ii) e (iii) do item (a.2) estejam satisfeitas.

(a.4) - [Mantido, igual ao (a.3) de antes da alteração]

(a.5) - [" " " (a.4) " " " "]

(a.6) - [" " " (a.5) " " " "]

(a.7) - [" " " (a.6) " " " "]

- (a.2.) - aprovar previamente os investimentos orçados de cada uma das empresas do Grupo, acima de US\$ 50.000,00, desde que ditos investimentos (i) estejam incluídos em orçamento já aprovado para o ano corrente, (ii) estejam acompanhados de, pelo menos, 3 orçamentos/propostas, ou não sendo isto possível desde que haja justificativa aceitável a critério do Conselho e (iii) o fluxo de caixa da empresa não contra-indique o instrumento;

0.3

(a.4.)

→ nova redação

- (a.4.) - aprovar previamente aqueles investimentos das empresas do Grupo que, embora não estejam previstos em orçamento já aprovado para o ano corrente, o Conselho considere justificados quanto à sua extemporaneidade e que apresentem perspectiva de retorno. Os limites anuais serão os fixados abaixo. Acima desses limites, o Conselho de Administração encaminhará as propostas respectivas ao Conselho de Acionistas;

- GLOBAL: entre US\$ 50.000,00 e US\$ 299.000,00;

- LACHMANN: entre 20% e 25% do lucro líquido gerencial do ano anterior (depois do IR, em cada empresa contratualmente subordinada);

- INTEGRAL: entre US\$ 30.000,00 e US\$ 99.000,00;

- (a.5.) - aprovar previamente a alienação de ativos das empresas do Grupo cujo valor se situe entre US\$ 50.000,00 e US\$ 100.000,00 por ano;

- (a.6.) - Ratificar a transferência de recursos administrados pela Controladoria para as empresas, em valores até 4,99% das despesas previstas em orçamento, para aquele mês.

- (a.7.) - Autorizar a transferência de recursos administrados pela Controladoria para as Empresas, em valores situados entre 5% e 15% das despesas previstas, em orçamento, para aquele mês.

(B) - Aprovação de Programas de Recursos Humanos e Planos de Carreira

- (b.1.) - Aprovar previamente os programas de desenvolvimento e os Planos de Carreira que lhes sejam submetidos pelas empresas.

(C) - Aprovação de Diretores

- (c.1.) - Aprovar previamente os nomes dos Diretores das empresas do Grupo, excetuados os dos Presidentes, dos Diretores Gerais e dos Diretores Superintendentes (ou seja, o nome do executivo principal de cada uma das empresas), cuja aprovação caberá exclusivamente ao Conselho de Acionistas, ao qual também competirá aprovar os nomes dos Diretores que tiverem qualquer parentesco, direto ou indireto, com os componentes do Conselho ou com qualquer dirigente de uma das empresas do Grupo.

Conforme consenso do Conselho de Acionistas, este item não prevalece para a Lachmann, cujo Presidente disporá dos nomes, na estrutura aprovada, conforme lhe pareça mais adequado para a Empresa, a partir dos resultados gerados.

(D) - Aprovação de Estruturação, Abertura, Manutenção e Fechamento de filiais

- (d.1.) - Aprovar previamente os planos e orçamentos de estruturação ou reestruturação de filiais;
- (d.2.) - encaminhar ao Conselho de Acionistas, para a aprovação deste, com parecer fundamentado, as propostas de abertura e fechamento de filiais, observados os critérios que para tanto serão definidos pelo Conselho de Acionistas;
- (d.3.) - a manutenção da estrutura de quaisquer filiais deverá representar uma previsão de lucro mínimo de 25% exclusive impostos diretos e indiretos (antes do ressarcimento de custos da matriz). Qualquer alteração de mercado que altere esses números, para menos, deverá ser seguida de ações capazes de recuperá-lo. Exceções, com justificativa estratégica, poderão ser aprovadas

pelo Conselho de Administração desde que com um limite de perda não superior a US\$ 100.000,00 ao longo de um ano. Acima desse limite será aprovado pelo Conselho de Acionistas.

(E) - Definição de critérios para a Controladoria:

(e.1.) - Definir os critérios de administração econômica e para movimentação de recursos interempresas, para serem executados pela Controladoria

(F) - Monitoramento do orçamento, das folhas de pagamento e da remuneração dos Diretores

(f.1.) - Monitorar o orçamento;

(f.2.) - monitorar as despesas mensais com a folha de pagamento das empresas (salários, mais encargos, mais benefícios diretos e indiretos), inclusive dos Diretores (exceto bônus decorrentes de resultados), de modo a que não excedam os percentuais máximos anualmente fixados pelo Conselho de Acionistas.

(a) - Os percentuais definidos pelo Conselho de Acionistas serão aplicados sobre o faturamento operacional bruto do ano corrente de cada empresa;

(b) - sempre que em um determinado mês, alguma das empresas exceder em mais de 10% (dez por cento) seu limite máximo de despesas, o Conselho comunicará o fato ao Conselho de Acionistas, com seu parecer.

(f.3.) - Diretores

Lachmann - até 15% do total percentual máximo previsto para a folha, conforme f.1.

Global - até 6% do total percentual máximo previsto para a folha, conforme f.1.

Integral - até 12% do total percentual máximo previsto para a folha, conforme f.1.

(c) - aplica-se aos Diretores o articulado em (b) acima:

(d) - as gratificações de Diretorias serão sempre concedidas com base em resultados, conforme a Instrução Normativa que estiver em vigor.

(G) - Implementação e Monitoramento de programas de metas e avaliação de resultados

(g.1.) - Anualmente, até 15/09, o Conselho de Administração receberá do Conselho de Acionistas as metas para o ano subsequente e deverá discutir seus objetivos e previsões (ou justificativas para que essas metas possam ser alteradas).

(g.1.1.) - Caso haja propostas de alteração, as mesmas serão encaminhadas, com parecer do Conselho de Administração, para o Conselho de Acionistas para aceitação ou não das alterações propostas até 10/10. O Conselho de Acionistas deverá devolver sua posição ao Conselho de Administração até 30/10, cabendo ao Conselho de Administração divulgá-las às Empresas.

(g.2.) - Recebidas as metas definitivas, o Conselho de Administração terá um prazo até 30/11 para aprovar os orçamentos operacionais e de investimentos, dentro dos limites de sua competência, remetendo cópia das conclusões finais ao Conselho de Acionistas.

(g.3.) - Caberá ao Conselho de Administração encaminhar para aprovação do Conselho de Acionistas os orçamentos de investimentos cujos valores estejam em níveis superiores ao que foi definido pelo Conselho de Acionistas.

(g.4.) - Caberá ao Conselho de Administração monitorar a execução dos programas de metas e avaliação dos resultados, a partir das definições dos programas e dos orçamentos recebidos do Conselho de Acionistas e por ele aprovados.

(g.4.1.) - Sempre que as projeções que se façam indiquem probabilidade de comprometimento de resultados, ao

8.

final do período, com variações superiores a 10% do que foi previsto e aprovado, o Conselho de Administração encaminhará ao Conselho de Acionistas a informação com parecer.

(H) - Representantes em Órgãos Oficiais

(h.1.) - escolher e indicar os Diretores e/ou empregados das empresas para representá-los em Órgãos Oficiais.

IV - ALTERAÇÕES DO REGIMENTO

9 - O presente Regimento poderá ser alterado a qualquer tempo pela maioria dos seus membros, ouvido previamente o Conselho de Acionistas sempre que a alteração implique em modificações das alçadas do Conselho de Administração ou interfira com as atribuições exclusivas do Conselho de Acionistas.

ANEXO V

TLK Rec. Humana

1) PROPOSTA

A presente proposta tem como objeto a formulação de linhas de ação e programas de trabalho para o encaminhamento do processo sucessório do Grupo Lachmann(Global Transporte Oceânico S/A ; Integral Transporte e Agenciamento Marítimo Ltda.; Lachmann Agencias Marítimas S/A).

2) OBJETIVO

2.1) Assessorar os Acionistas no encaminhamento do processo sucessório e de profissionalização.

3) FUNDAMENTAÇÃO

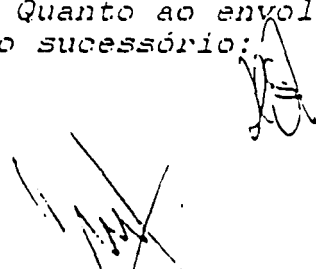
Acreditamos que a profissionalização é condição básica para o adequado encaminhamento do processo sucessório. E que o processo de profissionalização envolve a implementação de um conjunto de ações, a nível organizacional e de administração de recursos humanos que deverão resultar em:

- Envolvimento de todos os participantes (cinco acionistas controladores) do processo sucessório;
- Definição das atribuições dos órgãos representativos dos acionistas e dos diretores profissionais;
- Preparação dos acionistas para o adequado exercício de seus papéis;

4) METODOLOGIA

A metodologia do presente projeto, prevê as seguintes etapas de trabalho:

- Quanto ao envolvimento de todos os participantes do processo sucessório;



- Realização de reuniões semanais com o grupo de acionistas e reuniões semanais individuais com cada membro do referido grupo.

- Quanto á definição das atribuições dos órgãos representativos dos acionistas e dos diretores profissionais:

- Realização de workshops, seminários para definição das atribuições dos órgãos representativos dos acionistas.

- Formulação de planos de ação para implementar as decisões.

- Quanto á preparação dos acionistas para o adequado exercício de seus papéis :

- Elaboração de programa individual de formação profissional e treinamento.

- Acompanhamento e avaliação do referido programa.

5) FORMA DE ACOMPANHAMENTO

A assessoria reportará periódica e freqüentemente aos Acionistas sobre:

- o desenvolvimento global do projeto
- o andamento de sub-projetos específicos

Para tanto, a consultora se compromete a dedicar sessenta horas mensais às empresas, sendo que a carga horária semanal de 15hs. será distribuída preferencialmente da seguinte forma : 11hs. para reunião individual com cada membro envolvido diretamente no processo sucessório e para reunião semanal com os acionistas; 4hs. para trabalhos de avaliação, planejamento, contatos com outros consultores ou Instituições que venham a participar na formulação de palestras, seminários etc. e desenvolvimento de planos de ação.

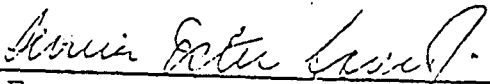
6) PRAZO



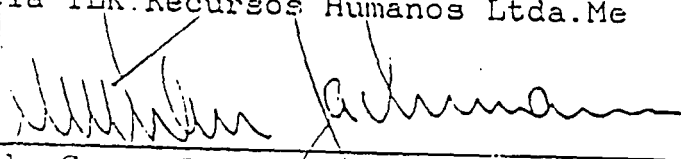
Um projeto com as características do que estamos apresentando, que se compromete com a profissionalização do Grupo Lachmann, caracteriza um trabalho de médio prazo. Em razão disso, propomos um contrato de doze meses, a ser renegociado em abril de 1993.

Caso haja cancelamento do projeto, no seu decorrer, ou não havendo continuidade do mesmo na época prevista para renegociação, a contratante ressarcirá a contratada pelo valor equivalente a dois meses de trabalho.

Rio de Janeiro, 04 de maio de 1992



Maria Ester Oliveira Soares
pela TLK Recursos Humanos Ltda.Me



Pelo Grupo Lachmann

1) PROJETO

Assessoria em Recursos Humanos para o Grupo Lachmann (Global Transporte Oceânico S/A; Integral Transporte e Agenciamento Marítimo Ltda.; Lachmann Agências Marítimas S/A), na condição de "Resident Consultant".

OBJETIVOS

2.1) Assessorar o Conselho de Administração na formulação das políticas de Recursos Humanos que estão definidas em seus Papéis Básicos.

2.2) Coordenar os Gerentes de Recursos Humanos das empresas do Grupo na implantação e condução dessas políticas.

2.2.1) Elaborar projetos específicos necessários à implementação das políticas definidas.

3) ATIVIDADES PREVISTAS

3.1) Tomando como base os Papéis Básicos do CA, no que diz respeito aos recursos humanos das empresas, nossas atividades estarão priorizando:

— Explicitação dos valores dos acionistas que servirão de norte para as empresas cumprirem sua missão.

— Divulgação desses valores, em todas as unidades de trabalho, para que todo funcionário do Grupo Lachmann conheça sua "cartilha ética".

3.2) A partir de necessidades já diagnosticadas pelo CAD e por visitas realizadas a várias unidades do Grupo, centraremos nossas atividades na :

_ Formulação de política de remuneração e consequente revisão nos Planos de Cargos e Salários das empresas.

_ Formulação de política de treinamento e consequente elaboração de Programa de Treinamento para todos os níveis das empresas.

_ Elaboração de "Manual de Normas e Procedimentos de Recursos Humanos" para padronizar e normatizar as atividades de RH e Pessoal de todas as empresas.

3.3) Atividades específicas caberão, ainda, no escopo deste projeto, tais como :

_ Coleta de tendências e formulação de pareceres para que o CAD mantenha e/ou altere a política de remuneração de Diretores.

_ Parecer sobre investimentos na área de RH.

_ Proposta de atualização de critérios para composição de custos de RH em relação ao desempenho de cada empresa.

4) ATIVIDADES EM ANDAMENTO

_ Recrutamento de executivos para a Direção da Lachmann e da Integral.

_ Recrutamento de Gerentes de RH para Lachmann e Integral.

_ Recrutamento de Gerente Financeiro para Integral.

_ Revisão do Plano de Cargos e Salários da Lachmann

_ Revisão do sistema de bonificação para Diretores.

_ Montagem de "Curso Básico de Formação Gerencial" para funcionários da LAM/SP que deverão ser transferidos para filiais menores.



- Negociações com Assessoria Jurídica (Dr. Câmara) para assuntos trabalhistas diversos, inclusive contrato de prestação de serviços da referida Assessoria.

5) FORMA DE ACOMPANHAMENTO

A Consultoria, vista neste projeto como uma função de RH terceirizada, reportar-se-á ao Conselho de Administração, obedecendo aos preceitos de elaboração da macro estrutura do Grupo.

Para tanto se compromete a dedicar trinta e duas horas semanais às empresas (8 horas x 4 dias).

Essa carga horária poderá ser reduzida para vinte e oito horas (8 horas X 3,5 dias), encerrada a fase de contratação de executivos.

6) PRAZO

Consolidar e manter atuante a função Recursos Humanos para o Grupo Lachmann é projeto de longo prazo. Sugerimos, para melhor posicionamento do CAD, um contrato de doze meses, a ser renegociado em abril de 1995, com avaliação no sexto mes.


Caso haja cancelamento do projeto no seu decorrer, ou não havendo continuidade do mesmo na época prevista para prorrogação, a contratante ressarcirá a contratada pelo valor equivalente a dois meses de trabalho.

7) CUSTOS

Os custos referentes à presente proposta são compostos exclusivamente das horas de consultoria, cabendo à contratante as despesas com viagens e estadias, quando houver.

Caberá à contratante providenciar o apoio operacional (recursos humanos e materiais) necessários ao desenvolvimento de todas as atividades aqui propostas.

Rio de Janeiro, 15 de abril de 1994



Maria Ester Oliveira Soares
TLK Recursos Humanos Ltda.Me



Pio 21/07/94.



ANEXO VII

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

TREINAMENTO INTERNO – CURSO FECHADO

Curso

Nº de participantes

- Desenvolvimento de gerentes	73
- Desenvolvimento de supervisores	45
- Treinamento de gerentes navio	23
- Jogos de navegação	50
- Finanças e contabilidade para executivos não Financeiro	20
- Desenvolvimento gerência (marítimo)	10
- Palestra planejamento estratégico	20
- Palestra orçamento como instrumento de gestão	20
- Gerentes como gestores de RH	20
- Conferência internacional-logística	02
- Seminário de gestão empresarial	05

Treinamentos Externo

- COPPEAD - Pós-Graduação	01
- Gerência de Projetos	01
- Advance System Mchager	01
- Net ware 3.11 System Manage	01
- Reforma Fiscal	02
- Curso de comércio exterior	09
- Lado humano da qualidade	12
- Curso de afretamento	22
- Programa ambientação p/comandantes	23

ANEXO VIII

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO

ETAPA 1 - Formulação do Modelo

Fase 1 - Levantamento da Atividade Ocupacional

Nesta fase serão levantados os elementos que constituem as atividades da Empresa (tarefas, responsabilidades, condições de trabalho etc).

O método de levantamento utilizado deverá adequar-se às atividades examinadas: observação direta, entrevistas e/ou questionários.

Fase 2 - Definição da Grade Curricular

Com base nos dados obtidos nos levantamentos das atividades ocupacionais, desenvolvidos na Fase 1, será elaborada a Grade Curricular, onde serão apresentadas as tecnologias necessárias ao pleno exercício das atividades inerentes a cada cargo ou função.

Fase 3 - Elaboração dos Currículos de Ocupação

Nesta fase serão definidos os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao exercício dos cargos.

As peculiaridades de uma empresa como a Lachmann determinam a necessidade da existência de um modelo curricular específico que estruture o processo da aprendizagem e atenda à dinâmica da própria Organização do mercado.

Fase 4 - Elaboração de instrumentos de Levantamento de Necessidade de Treinamento - LNT

Nesta fase serão desenvolvidos os instrumentos que visam identificar as carências de Treinamento e Desenvolvimento existentes na Lachmann.

Fase 5 - Definição de instrumentos de avaliação de Treinamento e Desenvolvimento

Para concluir o modelo de Treinamento e Desenvolvimento é indispensável considerar a necessidade de avaliação do plano e das ações implementados, visando a retro-alimentação do processo de planejamento e a adoção de medidas corretivas. Nesta fase serão desenvolvidos os instrumentos capazes de proporcionar as informações necessárias à análise dos resultados alcançados no processo.

ETAPA 2 - Proposta de Treinamento para 1996

Com base nos resultados obtidos do LNT será apresentada proposta de Treinamento para a Lachmann, onde estarão especificados os programas por grupo ocupacional, assim como o cronograma de execução.