

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO PLANO "BRASIL NOVO"
NA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:
O CASO DA MARISOL S/A - INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

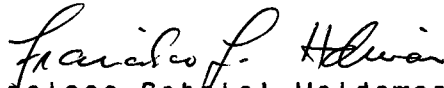
ELISA YOSHIE ICHIKAWA

Florianópolis, dezembro de 1992

A INFLUÊNCIA DO PLANO "BRASIL NOVO"
NA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
O CASO DA MARISOL S/A - INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

ELISA YOSHIE ICHIKAWA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

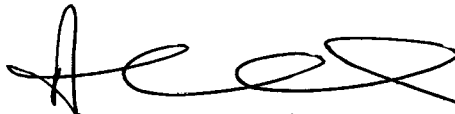


Prof. Francisco Gabriel Heldemann, Ph.D.

Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora Integrada pelos

Professores:



Antonio Niccoló Grillo, Doutor

Presidente



Clóvis Luiz Machado da Silva, Ph.D.



Francisco Gabriel Heldemann, Ph.D.

"É muito melhor arriscar coisas grandiosas,
alcançar triunfos e glórias,
mesmo expondo-se à derrota,
do que formar fila com os pobres de espírito,
que nem gozam muito,
nem sofrem muito,
porque vivem nessa penumbra cinzenta,
que não conhece vitória nem derrota".
(Theodore Roosevelt)

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar este trabalho, a autora agradece, em particular, as seguintes pessoas e instituições, cuja colaboração foi importante para a realização desta pesquisa:

- . CNPq, pelo apoio financeiro através da bolsa de estudo;
- . Marisol S/A - Indústria do Vestuário, na pessoa do Sr. Robson Amorim, pela receptividade e pronta colaboração durante a coleta de dados;
- . Professor Antônio Niccoló Grillo, orientador deste trabalho, pelo otimismo constante;
- . Aos professores Clóvis Luiz Machado da Silva e Francisco Gabriel Heidemann, membros da banca examinadora, pelas sugestões enriquecedoras;
- . Ao meu irmão Félix, pelo apoio nos momentos decisivos;
- . Às colegas de mestrado Lucy Woeliner Santos, Geciâne Silveira Porto e Marlida Todescat Scotti, pela convivência, companheirismo, e antes de tudo, pela amizade demonstrada no decorrer desta minha estadia em Florianópolis.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Definição do Problema.....	03
1.2. Objetivos da Pesquisa.....	04
1.3. Organização do Estudo.....	05
II. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	06
2.1. Políticas Públicas.....	06
2.1.1. O Plano "Brasil Novo".....	14
2.2. Política de Recursos Humanos.....	21
III. METODOLOGIA.....	43
3.1. Perguntas de Pesquisa.....	43
3.2. Delimitação da Pesquisa.....	44
3.2.1. Design e Perspectiva da Pesquisa.....	44

3.2.2. População.....	44
3.3. Apresentação das Variáveis.....	45
3.3.1. Definição Constitutiva de Termos e Variáveis.....	45
3.3.2. Definição Operacional das Variáveis.....	47
3.4. Dados.....	48
3.4.1. Tipos de Dados.....	48
3.4.2. Técnica de Coleta de Dados.....	48
3.4.3. Procedimentos de Coleta de Dados.....	49
3.4.4. Técnica de Análise de Dados.....	51
3.5. Limitações da Pesquisa.....	51
IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4.1. Histórico da Marisol S/A - Indústria do Vestuário.....	53
4.1.1. A Marisol após o Plano "Brasil Novo".....	56
4.1.2. A área de recursos humanos.....	61
4.2. Análise da variável política de recursos humanos através de seus indicadores.....	66
4.2.1. Recrutamento e seleção.....	66
4.2.2. Treinamento.....	71
4.2.3. Política salarial.....	78
4.2.4. Política de benefícios.....	82
V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	88
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94

VII. ANEXOS.....	105
7.1. Anexo 1.....	105
7.2. Anexo 2.....	112
7.3. Anexo 3.....	116

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

FIGURA 01 - Organograma da Marisol.....	55
FIGURA 02 - Filiais da Marisol em 1990.....	58
FIGURA 03 - Organograma da área de recursos humanos em 1990.....	63
QUADRO 01 - Atribuições da área de recursos humanos.....	64
QUADRO 02 - Recrutamento de pessoal por aumento de quadro.....	66
QUADRO 03 - Recrutamento de pessoal por substituição.....	67
QUADRO 04 - Recrutamento interno.....	68
QUADRO 05 - Relação dos cursos superiores cobertos por bolsa de estudo.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Evolução da produção/vendas.....	57
TABELA 02 - Evolução do faturamento bruto (em dólar).....	57
TABELA 03 - Número de empregados.....	60
TABELA 04 - Número de vagas abertas na Marisol nos anos de 1989/1990/1991.....	69
TABELA 05 - Número de admissões efetuadas pela Marisol nos anos de 1989/1990/1991.....	70
TABELA 06 - Investimento em treinamento de pessoal (em dólar).....	77
TABELA 07 - Horas aplicadas em treinamento de pessoal.....	77
TABELA 08 - Valor médio mensal dos salários pagos pela Marisol em 1989/1990/1991 (em dólar).....	80
TABELA 09 - Evolução da inflação X aumentos concedidos pela Marisol em 1989/1990/1991.....	81

RESUMO

A influência das medidas governamentais nas atividades econômicas tem sido substancial e vem aumentando, cada vez mais, nos últimos anos. As regras mudam com grande frequência, provocando a necessidade de as empresas revisarem constantemente as suas políticas.

O objetivo desta pesquisa foi analisar que mudanças ocorreram na política de recursos humanos da Marisol S/A - Indústria do Vestuário - após a decretação das medidas provisórias 154 e 168, do Plano "Brasil Novo", em 15 de março de 1990.

O método empregado foi o estudo de caso, por possibilitar a análise intensiva das variáveis da pesquisa. A população desta pesquisa limitou-se ao órgão de recursos humanos da empresa, além de um dirigente de primeiro escalão. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e através de obtenção de registros documentais.

Foram feitas comparações entre os momentos anterior e posterior à publicação das medidas provisórias 154 e 168, no que tange à política de recursos humanos.

Os resultados obtidos demonstram que a política de recursos humanos sofreu alterações após a publicação do Plano "Brasil Novo", embora essas mudanças tenham ocorrido de forma indireta, provocadas mais precisamente por causa da recessão que se instalou no país.

ABSTRACT

The influence of government measures on economic activities has been substantial and has been constantly increasing over the past years. The frequent change in rules has made it necessary for organizations to change their policies with great frequency.

The aim of this research is to analyze the changes that have taken place in the policy regarding human resources at Marisol S/A - Indústria do Vestuário after provisional measures 154 and 168 in the "Brasil Novo" Plan were decreed on March 15, 1990.

The case study method was utilized, since it allows a more intensive analysis of the research variables. The population under investigation was confined to the human resources division of the organization, along with one high-scale executive. The data were gathered through semi-structured interviews and by obtaining data from documents.

Comparisons were made between the period prior and subsequent to the publication of provisional measures 154 and 168, regarding the human resources policy.

The results showed that human resources policy have undergone alterations since the publication of the "Brasil Novo" Plan, although these changes may have been an indirect consequence of the widespread recession throughout the country.

I. INTRODUÇÃO

As organizações burocráticas, fazendo parte de um contexto maior, histórico, tecnológico, político, cultural, etc., sofrem constantemente pressões para se modificarem. Ainda que autores como Hall (1984), falem sobre a natureza essencialmente conservadora das organizações, resistindo às mudanças, não negam, entretanto, a necessidade de modificações estruturais, planejadas ou não, quando se reconhecem falhas nos modelos vigentes.

No Brasil, um dos fatores externos que nos últimos anos pressionaram as organizações a se adaptarem constantemente foram os vários choques heterodoxos introduzidos na economia do país. No âmbito organizacional, esses pacotes econômicos são vistos como variáveis ambientais que estabelecem muitas das condições de operação das organizações, já que para Hall (1984), quando uma nova legislação é introduzida, ou uma antiga é modificada, as organizações procuram se adaptar à nova situação.

Os crescentes níveis inflacionários fazem parte das forças que motivam a intervenção do Governo na vida social e organizacional, através de suas políticas. Segundo Drefahl (1990), a inflação trouxe efeitos danosos à economia do país, tanto na administração pública quanto na privada:

"As consequências psicossociais da inflação, reduzindo a capacidade da moeda como expressão de valor, obrigaram os governos a mudar, repetidamente, o padrão monetário em meio a outras tentativas saneadoras. O resultado é que, de 1986 a 1990, o Brasil teve quatro padrões diferentes de moeda, enquanto a crescente anomia vinha permeando todo o tecido social..." (Drefahl, 1990, p.173)

2

Recentemente, foi lançado pela nova administração federal, empossada em 15 de março de 1990, o Plano "Brasil Novo", mais conhecido como Plano "Collor I", para tentar conter os níveis galopantes da inflação. Entre as medidas adotadas, pode-se citar:

- eliminação dos subsídios;
- reforma administrativa;
- limitação dos dispêndios com os encargos da dívida externa;
- câmbio flutuante;
- redução da liquidez;
- estabelecimento de nova moeda;
- congelamento de preços e salários por um período limitado.

Essas medidas afetaram de forma profunda todos os segmentos da sociedade, sobretudo através do congelamento de preços e salários (Medida Provisória 154), pelo estabelecimento do cruzeiro como a nova moeda nacional e a redução da liquidez, com a retenção junto ao Banco Central das poupanças e outras aplicações financeiras (Medida Provisória 168). Tais medidas são apontadas como causadoras de uma profunda recessão, já que houve redução nas encomendas industriais e a paralização de importantes segmentos, principalmente aqueles ligados à produção de bens (Conjuntura Econômica, 1990). Supõe-se, conseqüentemente, que as organizações tiveram que se adaptar à nova realidade, buscando alternativas para contornar a crise, através da revisão de muitas de suas políticas organizacionais.

Com o propósito de verificar as mudanças ocorridas na política de recursos humanos de uma organização têxtil de grande porte no Estado de Santa Catarina, no caso a Marisol S/A - Indústria do Vestuário, analisou-se o período anterior e posterior a 15 de março de 1990,

a fim de se levantar as principais modificações ocorridas em consequência do impacto do Plano "Brasil Novo".

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A adoção de políticas públicas da dimensão do Plano "Brasil Novo" deve ser encarada como uma variável importante, pois afeta aspectos comportamentais, processuais e estruturais. Levando-se em conta a necessidade de alterações profundas em suas políticas após 15 de março de 1990, acredita-se que as organizações voltaram-se para a modernização dos sistemas, instrumentos e práticas de gestão.

Dessa forma, tendo como ponto de partida a situação exposta, investigou-se através de um caso concreto, o seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto de alguns componentes das Medidas Provisórias 154 e 168 do Plano "Brasil Novo", sobre a política de recursos humanos na Marisol S/A - Indústria do Vestuário ?

A importância do problema em questão pode ser fundamentada nos seguintes termos:

- a) Apesar do número relativamente grande de choques heterodoxos aplicados à economia do país, ainda se conhece pouco a respeito dos impactos e mudanças organizacionais que causaram às organizações;
- b) Existe carência de pesquisas empíricas que verifiquem a relação específica entre políticas públicas e política de recursos humanos;

- c) Os resultados deste estudo poderão fornecer subsídios à ação futura dos dirigentes da organização em estudo, no tocante à formulação e implementação de políticas de recursos humanos diante dos impactos causados pela ação governamental;
- d) Seus resultados poderão ainda contribuir para o desenvolvimento científico da área, através de um confronto das teorias que tratam do assunto com a prática organizacional.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar se ocorreram mudanças na política de recursos humanos na Marisol S/A - Indústria do Vestuário em consequência da publicação das Medidas Provisórias 154 e 168 do Plano "Brasil Novo", em 15 de março de 1990.

Com base no objetivo geral proposto, subdividiram-se em três os objetivos específicos que serviram de guia para esta pesquisa:

- Identificar e caracterizar a política de recursos humanos adotada pela Marisol S/A - Indústria do Vestuário, antes de 15 de março de 1990;
- Identificar e caracterizar a política de recursos humanos adotada pela Marisol S/A - Indústria do Vestuário, após 15 de março de 1990;
- comparar e analisar a política de recursos humanos anterior e posterior a 15 de março de 1990 da Marisol S/A - Indústria do Vestuário.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho estrutura-se em cinco capítulos.

O primeiro apresenta uma visão geral do Plano "Brasil Novo" e seus impactos na organização. Aborda-se, aqui, o problema de pesquisa investigado, os objetivos a serem alcançados, a justificativa para a realização deste trabalho.

O segundo capítulo refere-se ao embasamento teórico-empírico sobre o qual se fundamenta este trabalho. Discutem-se os vários conceitos e pontos de vista existentes a respeito das políticas públicas, bem como suas tipologias, além de um breve comentário a respeito do Plano "Brasil Novo". Na sequência, é abordado o papel da política de recursos humanos nas organizações, bem como o seu desenvolvimento no Brasil.

No terceiro capítulo, expõe-se a metodologia utilizada, com as perguntas de pesquisa, a caracterização do trabalho, a definição constitutiva e operacional das variáveis, a delimitação da pesquisa, as técnicas de coleta e tratamento de dados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados. Os dados são dispostos em tabelas, quadros e depoimentos.

No capítulo final, está exposta a conclusão da pesquisa, além de sugestões para futuros trabalhos na área.

II. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Desenvolve-se neste capítulo uma revisão dos conhecimentos teórico-empíricos existentes na literatura acerca das variáveis em questão. Dessa forma, é discutido, aqui, o conceito de políticas públicas, suas tipologias, bem como modelos de análise de políticas, e, mais especificamente, se faz uma discussão a respeito do que foi o Plano "Brasil Novo". Na sequência, é apresentada a importância da política de recursos humanos nas organizações, bem como se faz uma revisão da história e desenvolvimento de recursos humanos no Brasil. Assim, este capítulo objetiva fornecer um panorama geral do problema pesquisado, para embasar a metodologia, as análises e as conclusões que serão apresentadas nos capítulos posteriores.

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

Segundo Bobbio et alii (1986), o termo política deriva do adjetivo originado de pólis, que significa tudo o que se refere à cidade e, conseqüentemente, tudo o que é civil, público, social. Assim, o termo política foi usado durante séculos para designar o estudo da esfera da atividade humana que se refere, de algum modo, às coisas do Estado. Na época moderna, o termo perdeu um pouco de seu significado original, sendo substituído, muitas vezes, por outras expressões, como "ciência política", "filosofia política", etc., passando a ser usado "para indicar a atividade que, de alguma maneira, tem como termo de referência a pólis, ou seja, o Estado" (Bobbio et alii, 1986, p.954).

Assim, a estreita vinculação entre política e Estado, este representando uma comunidade ou mesmo uma nação, faz com que a interferência do Estado na vida dos cidadãos, através de suas políticas, tome grandes proporções. Segundo Bobbio (1987, p.24-25):

"o primado do público assumiu várias formas segundo os vários modos através dos quais se manifestou, sobretudo no último século, a reação contra a concepção liberal do Estado e se configurou a derrota histórica, embora não definitiva, do Estado mínimo ... o primado do público significa o aumento da intervenção estatal na regulação coativa dos comportamentos dos indivíduos e dos grupos infra-estatais..."

Nesse sentido, autores como Afonso e Souza (1977), Coutinho e Reichstul (apud Martins, 1977) comentam alguns aspectos que levam o Estado a intervir cada vez mais na sociedade, assumindo, muitas vezes, o papel de agente econômico direto. Desse modo, além de atuar em áreas que lhe são legítimas, como preservação da saúde pública, segurança, proteção do meio ambiente, entre outras, o Estado volta-se a realizar todas as tarefas que se denominam "sociais", ou seja, aquelas que a sociedade não possa ou não deva realizar por si mesma (Jacob, 1989).

Para Osziak (1982), o processo de implementação de políticas públicas tem sido tradicionalmente considerado esfera do Poder Executivo, dentro da administração pública. Para este autor, o estudo das políticas públicas pode constituir uma importante via de acesso para se analisar as relações Estado-sociedade, à medida que tais políticas sejam visualizadas como um conjunto de tomadas de decisão do Estado frente aos problemas sociais.

Osziak (1982) destaca que, segundo o saber popular, as políticas públicas são a expressão pura e genuína do interesse geral da sociedade, já que sua legitimidade deriva de um processo legislativo

democrático ou da aplicação de critérios racionais para a solução dos problemas sociais. Por outro lado, a implementação dessas políticas se dá no âmbito da burocracia estatal, onde reinam a rotina, a ineficiência e a corrupção. Por esse motivo, Osziak (1982) comenta que a visão popular tende a destacar as qualidades daqueles que formulam e planejam as políticas, e a natureza essencialmente anômala daqueles que as implementam, transferindo o ônus do fracasso das políticas públicas para uma engrenagem burocrática anônima e, em última instância, não responsável.

Osziak (1982) considera essa visão simplista, uma vez que o processo de materialização das políticas públicas afeta diferentes atores da sociedade civil, cujo comportamento condiciona, por sua vez, o alcance da ação nos diferentes níveis de implementação. O autor rejeita a visão monolítica do Estado, concebendo-o como uma instância de articulação e dominação da sociedade, que reúne e reflete seus conflitos e contradições. Daí a importância de uma perspectiva histórica que permita reconstituir o surgimento e desenvolvimento das políticas públicas, já que a seu ver, elas possuem uma nítida vinculação com o regime político em que está inserido o Estado.

A mesma opinião têm Pedreira Filho (1988) e Schmidt (1983), que comentam a importância de se estudar políticas públicas relacionando-as com a estrutura do regime político do Estado e com a coligação das forças políticas representadas.

Nesse sentido, para os pesquisadores do CERAT/IEP Grenoble (apud Pedreira Filho, 1988, p.109), o conceito de política pública:

"...constitui-se de um sistema de normas (conceitos, valores e regras) que orientam a ação política; de um sistema complexo de organização setorial onde os in-

teresses conflituais estão representados; e de uma tentativa de gestão de um relacionamento entre o global e o setorial: isto é, de uma ação de busca de coerência entre um determinado setor e o papel que lhe é atribuído pela sociedade como um todo".

Na concepção de Dror (apud Ávila e Santos, 1988), a análise das políticas públicas é um instrumento para a identificação e determinação dos melhores caminhos a serem seguidos com referência aos seus aspectos complexos. Ávila e Santos (1988) complementam que a análise das políticas públicas pode ser vista como um processo sistemático de investigação de políticas alternativas.

Outro aspecto sempre lembrado na literatura especializada é o de que a política encerra a ação deliberada por parte de seus formuladores. Nesse sentido, para King (apud Monteiro, 1982, p.08) "uma política ... é um curso de ação (ou inação) conscientemente escolhido e orientado para determinado fim".

Um dos clássicos na literatura sobre políticas públicas, Dye (1987) apresenta uma série de modelos que auxiliam no entendimento e análise das políticas públicas. Cada modelo ressalta apenas alguns aspectos que auxiliam na análise da questão, ou seja, cada um oferece uma maneira diferente de pensar sobre política pública. De forma sintética, os modelos de análise de políticas públicas propostos por Dye (1987) são:

- modelo institucional: política como produto institucional;
- modelo de processo: política como atividade;
- modelo de grupo: política como equilíbrio de grupos;
- modelo de elite: política como privilégio das elites;
- modelo racional: política como máximo ganho social;
- modelo incremental: política como variação sobre o passado;

- modelo sistêmico: política como produto do sistema;
- modelo da teoria dos jogos: política como escolha em situações competitivas.

Monteiro (1982), por sua vez, considera que as políticas públicas podem ser analisadas sob três níveis:

- a política como uma escolha racional de um agente de decisão. Esse seria o ângulo de análise típico da Economia;
- a política como um "output" da organização governamental. Nessa perspectiva, o estudo de política articula-se diretamente com as áreas de conhecimento da Administração e da Teoria das Organizações;
- a política como resultante da negociação ou barganha política. Esse é o cenário típico das análises desenvolvidas por cientistas políticos e sociólogos.

Na literatura sobre política pública, encontram-se estudos que tentam estabelecer a reconstrução de decisões governamentais a partir desses três ângulos de análise. O estudo de Allison (1971), sobre o bloqueio de Cuba na crise dos mísseis, em 1962, sob o governo do presidente americano John Kennedy, é um deles. Cada modelo conceitual de Allison (1971) consiste num verdadeiro paradigma, já que cada um possui pressupostos, conceitos e proposições singulares que embasam os seus fundamentos. Assim, o Modelo I toma o Estado como um monólito, que toma suas decisões fazendo uso do modelo racional clássico, ou seja, levantando todas as alternativas de ação e escolhendo aquela cujo grupo de consequências mais convém. O Modelo II destaca as rotinas organizacionais que produzem as informações alternativas e ações. Esse modelo não concebe o Estado como um organismo único, mas esse organismo subdividido em várias organizações, enfatizando os processos e pro-

cedimentos organizacionais que levam à tomada de decisão. A racionalidade existente por detrás desse modelo é a racionalidade limitada de Simon (1979), e as mudanças ocorridas são sempre incrementais. No Modelo III, finalmente, a ação governamental é resultante da barganha política entre jogadores independentes. O que determina a posição de cada jogador é a força do grupo de interesses que ele representa. A racionalidade predominante neste modelo é a racionalidade política.

Outros autores, na tentativa de tornar mais compreensível o estudo da política pública, identificaram grupos homogêneos de políticas, formando as chamadas tipologias.

Destaca-se nessa literatura o trabalho de Lowi (apud Montei-ro, 1982), que agrupa as políticas em:

- distributivas: aquelas em que o governo distribui recursos a uns, sem que, pelo menos a curto prazo, o faça em detrimento de outros grupos na sociedade;
- regulativas: essas políticas já envolvem a discriminação no atendimento às demandas de alguns grupos em detrimento de outros;
- redistributivas: essas políticas são uma variante das políticas de regulação, já que há uma seleção no atendimento às demandas de uns, em detrimento de outros; porém, há a qualificação de que a redistribuição envolve grandes grupos sociais;
- e, por fim, o autor acrescenta as políticas constitucionais, que estabelecem as regras sob as quais as outras políticas devem ser baseadas.

Almond e Powell (apud Monteiro, 1982) ressaltam a importância das políticas públicas, subdivididas em quatro grupos:

- políticas de extração, que permitem a obtenção de recursos, como os impostos;
- políticas regulativas, que tem o objetivo de controlar o comportamento dos grupos ou indivíduos (por exemplo, política sobre o direito de propriedade);
- políticas alocativas de bens, serviços e oportunidades. São as políticas de saúde, previdência, habitação, entre outras;
- políticas simbólicas, que são as afirmações de valores pela elite e anúncio de política ou intenções por parte dos líderes políticos.

Froman Júnior (apud Monteiro, 1982), por sua vez, sugere que as políticas públicas sejam categorizadas em unitária e segmental. "As políticas unitárias têm seus efeitos sobre toda a sociedade ou comunidade, a um só tempo. Já as políticas segmentais afetam menos que a totalidade da população, e diferentes grupos de indivíduos são alcançados em diversos tempos" (Froman Júnior apud Monteiro, 1982, p.25).

Na concepção de Monteiro (1982), política é um termo reservado para caracterizar atividades de controle específicas, que podem ser estabelecidas segundo diferentes dimensões:

- por área substantiva (social, urbana, rural);
- por tipo de parâmetro manipulado pelos "policy-makers" (monetária, fiscal, cambial);
- por jurisdição político-administrativa (federal, estadual, municipal);
- por clientela (assalariados, segurados da Previdência Social, empresários).

Ao analisar estudos sobre política, Valsou (1973) acrescenta que a política não é pública apenas porque se origina de órgãos gover-

namentais. Ela é pública precisamente porque afeta o público, ou aqueles cidadãos diretamente interessados no foco específico da respectiva política. É pública porque afeta, involuntariamente, membros da sociedade que não tiveram voz ativa em sua formulação, e tem a capacidade de obrigar ao acatamento os cidadãos que têm a ver com a área coberta pela política.

Nesse contexto, o conceito de Vaisson (1973) sobre políticas públicas abrange leis baixadas por órgãos legislativos, sentenças finais proferidas por tribunais, regras, regulamentos e normas promulgadas por um órgão, ou gabinete, ou ministério do Governo, decisões tomadas por uma empresa ou cartel de empresas, entre outras. Sua concepção não se restringe apenas ao Poder Executivo, nem a seu formulador, seja entidade privada ou governamental, mas ao alcance que esta política possa ter, ou seja, sua influência sobre o público.

Para Garcia (1988), a análise convencional das políticas públicas aborda seus problemas dentro de uma ótica bem definida, a qual se materializa em medidas fiscais, monetárias e de dispêndio público. Assim, os problemas mais comumente abordados pelas políticas públicas dizem respeito ao nível geral de empregos, distribuição de rendas e ao uso econômico dos recursos. Para o autor, essas áreas de políticas públicas, assim definidas, "procuram atender, respectivamente, às funções de estabilização econômica, de distribuição de renda, de alocação de recursos produtivos e de crescimento econômico (Garcia, 1988, p.1281). Em outras palavras, para Garcia (1988), as políticas de estabilização teriam o propósito de minimizar as oscilações bruscas da atividade econômica, dando atenção especial aos problemas de desemprego e inflação descontrolada. O autor complementa ainda que, tradicio-

nalmente, os instrumentos empregados pela economia convencional são: cortes nas despesas públicas, controle sobre o crédito, controle sobre os salários, medidas fiscais e monetárias, entre outros.

Para Monteiro (1982), uma característica da política pública está em sua capacidade de condicionar o comportamento dos demais agentes, ou seja, temos todos de nos ajustar às políticas públicas. "Esse condicionamento (ou 'coerção', como preferem alguns autores) implica, naturalmente, a limitação da escolha da parte condicionada e por vezes, elimina de todo, a capacidade de escolha do condicionado" (Monteiro, 1982, p.16).

A seguir, discute-se mais detalhadamente o Plano "Brasil Novo", uma ampla reforma que reflete as características das políticas públicas, condicionando o comportamento e a ação de todos os segmentos da sociedade.

2.1.1 O PLANO "BRASIL NOVO"

Ao iniciar-se o ano de 1990, a economia brasileira caminhava aceleradamente rumo à hiperinflação. A conjuntura econômico-social evidenciava que se faziam necessárias medidas específicas para combater o aumento de preços, já que o mecanismo de moeda indexada, que prevalecia na época, dava mostras de não conseguir desempenhar essa função. Como resultado, havia a completa desorganização das relações econômicas.

No dia 16 de março de 1990, um dia após sua posse, o Presidente da República, Fernando Collor de Mello, secundado pela Ministra da Economia, Zélia Cardoso de Mello, e pelo Presidente do Banco Cen-

tral, Ibrahim Éris, apresenta ao país um novo plano de estabilização econômica, que é batizado formalmente de Plano "Brasil Novo", mais conhecido como "Plano Collor I".

Boschi (1990) comenta que, para combater a inflação, o novo Presidente poderia ter escolhido dois caminhos: ou partir para um modelo autocrático, garantindo a adoção de uma série de medidas drásticas, ou um modelo de negociação pautado num amplo pacto social. Nesse sentido, "num extremo, situar-se-iam medidas mais voltadas à configuração de um modelo neo-liberal e, no outro, a possibilidade da criação de condições favoráveis a uma efetiva social-democracia" (Boschi, 1990, p.02).

Dentro desse contexto, o caminho escolhido pelo Governo foi o primeiro, ou seja, o liberal e autocrático. Investido da legitimidade conferida pelas eleições, o Governo se instala com um conjunto de medidas adotados através de um instrumento caracterizado pela excepcionalidade, a medida provisória. Boschi (1990, p.04) argumenta que:

"Alegava-se que não poderia ser diferente, dado que, pela sua natureza, este conjunto inicial de disposições, que visava a um tratamento de choque no processo inflacionário eliminando a especulação financeira e congelando os ativos de um segmento significativo da população, só poderia ser promulgado sob sigilo e de maneira razoavelmente discricionária ... além de um privilegiamento de estilo autocrático e tecnocrático que historicamente caracterizou a formulação e implementação da política econômica no Brasil".

Assim, sustentado pela constitucionalidade da medida provisória, o Governo edita seu plano baseado em três pontos fundamentais: o ajuste fiscal, a reforma monetária e a política de rendas.

Com o ajuste fiscal, a meta do Governo era passar de um déficit de 8% (oito por cento) para um superávit de 2% (dois por cento)

do Produto Interno Bruto (PIB), através de medidas tributárias, da reforma patrimonial (programa de privatização) e da reforma administrativa. As medidas tributárias incluíam a redução dos prazos de recolhimento e indexação dos produtos; ampliação da tributação ou aumento das alíquotas; a suspensão de todos os incentivos, com exceção daqueles que a Constituição garantia para a Zona Franca de Manaus, além de uma tributação maior sobre operações financeiras, como a compra e venda de ações, ouro e títulos em geral, operações na bolsa, etc., tudo isso resultando em 6% (seis por cento) do PIB. Já a reforma patrimonial renderia o equivalente a 3,5% (três e meio por cento) do PIB, com a venda de empresas e a pulverização de ações, além da colocação compulsória de certificados de privatização junto a instituições financeiras em geral. A reforma administrativa, incluindo toda a reestruturação do Estado e cortes nas despesas resultaria em 0,5% (meio por cento) do PIB (Gazeta Mercantil, 17/03/90).

Quanto à reforma monetária - medida provisória nº 168 - tratava-se de substituir a moeda antiga, o cruzado novo, pelo cruzeiro, além de proporcionar um enxugamento na liquidez da economia, retirando-se uma quantia em torno de 100 (cem) bilhões de dólares (Fraquelli, 1990). Desse modo, preços e salários passaram a ser convertidos ao par, na base de um cruzado novo para um cruzeiro. Os depósitos em poupança poderiam ser sacados uma única vez até o limite de cinquenta mil cruzeiros, a mesma regra valendo para os depósitos à vista; o restante dos depósitos à vista e de poupança ficariam em cruzados novos, bloqueados junto ao Banco Central, rendendo juros de 6% (seis por cento) ao ano e correção monetária plena por um período de 18 meses. Para os depósitos em contas remuneradas, fundos de curto prazo, aplicações no

"over night" e demais operações bancárias, permitiu-se o saque único de vinte e cinco mil cruzeiros ou 20% (vinte por cento) do total, prevalecendo o valor maior. Souza (1990) comenta que os efeitos dessa reforma se concentraram justamente em cima das camadas médias da população e em cima dos trabalhadores, já que estes foram os que menor poder de proteção tiveram sobre as reservas financeiras bloqueadas. Além de não terem como barganhar com o Governo a liberação dessas reservas, se liberadas, deveriam destinar-se ao consumo, o que obviamente não era desejável numa conjuntura de controle de preços.

A política de rendas, por sua vez, era baseada na prefixação e desindexação da economia - medida provisória nº 154. Congelar-se-iam os preços durante trinta dias e, posteriormente, adotar-se-ia uma sistemática de pré-fixação dos mesmos: reajustar-se-iam os salários de março com base no índice de preços ao consumidor (IPC) de fevereiro, bem como, nos meses seguintes, pré-fixar-se-iam os rendimentos dos trabalhadores, prevendo a prática da livre negociação (Ferrari Filho, 1990), revogando-se a política salarial vigente até então (Lei nº 7.788, de 03/07/1989), que fixava reajustes salariais mensais, diferenciados para três faixas salariais distintas. Segundo Modiano (apud Gazeta Mercantil, 1990), o piso salarial seria sempre maior do que a meta de inflação a ser anunciada no dia 15 de cada mês. E com a prática da livre negociação, Horn et alii (1990) previam que as categorias de trabalhadores que apresentassem fraca organização sindical, dificilmente conseguiriam sequer iniciar as negociações, além da limitação à utilização de greve como instrumento de pressão.

Muito se tem comentado sobre as semelhanças entre o Plano "Brasil Novo" e a Reforma Monetária Alemã, de 1948. Todavia, os auto-

res consultados são unânimes ao indicar diferenças históricas e conceituais entre ambas as reformas. Schilling (1990) conta que, em 1948, a Alemanha Ocidental não passava de um conglomerado de zonas de ocupação, controladas pelos franceses, ingleses e americanos. Com o acirramento da guerra fria, os aliados ocidentais resolveram transformar o país e colocá-lo ao seu lado contra Moscou. Era necessária a recuperação econômica de toda a Europa ocidental, fazendo com que os americanos, os únicos que saíram intactos da guerra, promovessem a recuperação dos países atingidos pela guerra, através da aprovação do Plano Marshall, de 1947.

A primeira providência a ser tomada era eliminar o velho marco alemão, o "Reichmark", pela nova moeda, o "Deutschemark". Todo dinheiro depositado nos bancos foi declarado sem valor. Cada depositante recebeu uma quantia de quarenta "Deutschemark", e três meses depois, mais vinte "Deutschemark". Não importava qual fosse o montante de depósito, todos receberam a mesma quantia. Quem tinha os velhos marcos em mãos e desejasse trocá-los poderia fazê-lo, tendo que aceitar apenas 6,5 marcos novos para 100 marcos antigos.

Além dessas diferenças básicas, Crusius (1990) ressalta que houve uma grande ajuda internacional para reerguer a Alemanha, o que não aconteceu no Brasil. Outra diferença, comentada por Bresser Pereira (1990), é que, na Alemanha, o marco antigo foi totalmente eliminado de circulação, enquanto que no Brasil houve a convivência de duas moedas - o cruzeiro e o cruzado novo.

Quando de sua instauração, a maioria dos economistas se entusiasmou e aprovou o Plano "Brasil Novo" como sendo técnica e teoricamente correto. Todavia, muitos previram, corretamente, que o país

iria entrar numa profunda recessão (Fligenspan, 1990; De Toni, 1990; Albuquerque, 1990; Crusius, 1990). Albuquerque (1990) aponta o aperto na liquidez como a maior causadora da recessão. Ressalta que nos setores produtivos mais organizados, os impactos pareciam não se dar de modo imediato, dados os recursos de que poderiam lançar mão, a curto prazo. Ou seja, as médias e grandes empresas poderiam aguardar o desenrolar dos acontecimentos, utilizando-se de soluções provisórias como férias coletivas, licenças remuneradas, realocação e treinamento de pessoal, paralização de obras, redução da produção e demissão de pessoal.

Além de ser eminentemente recessivo, outros autores apontam para certas contradições do Plano. Fonseca (1990), por exemplo, acha enganoso considerar o Plano "Brasil Novo" compatível com os moldes clássicos da ortodoxia e das teorias quantitativas da economia. Apesar do aperto de liquidez e das privatizações, o Plano viola o princípio número um do monetarismo, que é a soberania do mercado. Soares (1990) acrescenta que o Plano "Brasil Novo" revela-se um ato político bastante paradoxal, já que há um contraste entre fins (radicalmente liberais) e meios (fortemente reguladores e concentradores de poder no Estado). Para o autor, as explicações não poderiam ser mais ingênuas: "era preciso uma última intervenção corretiva, antes do mergulho derradeiro no universo do mercado" (Soares, 1990, p.20). Ora, uma intervenção da envergadura da que foi implantada não se resume a um breve desvio que antecipa e prepara o advento do mundo desregulado. Soares (1990) ressalta a necessidade de sucessivas correções, já que o Plano representa a negação completa dos fundamentos ontológicos e epistemológicos do próprio projeto social que, supostamente, se pretende im-

plantar.

Passados os primeiros meses da instauração do Plano, as explicações para o seu fracasso foram as mais variadas. Reis (1990), por exemplo, acha que o erro foi não diferenciar o poupador do especulador, o que determinou um total descrédito nas instituições financeiras. Além disso, o autor ressalta que o corte dos gastos do Governo foi conduzido de forma muito lenta, não dando a devida contribuição para o combate à inflação. Esta é a mesma opinião de Corazza (1990), que afirma que a reforma fiscal, a reforma administrativa e o projeto de privatização, cujos efeitos são de médio e longo prazos, pouco contribuíram para reverter o processo inflacionário.

Uma crítica mais consistente é realizada por Boschi (1990), para quem o grau de indeterminação contido nas estratégias de política econômica era maior do que o Governo queria demonstrar. Para Boschi (1990, p.03):

"Essencialmente, o grande problema era que não se tinha, a rigor, um plano no que diz respeito aos instrumentos específicos de uma política econômica adotados e, desta forma, inexistia também - e o que é mais grave - um projeto social e político para o país. Estávamos diante, uma vez mais, de um esforço de estabilização a curto prazo, que visava única e exclusivamente sustentar o crescimento econômico, isto é, garantir a acumulação, sem atacar a longo prazo a questão da redistribuição."

Diniz (1990) compartilha essa opinião, ressaltando que o Plano se restringiu a medidas de curto prazo, ligadas à redução drástica da inflação. O autor afirma que houve a ausência de políticas setoriais e de propostas para a recuperação econômica do país, faltando, portanto, "um projeto de fundação da nova sociedade a ser construída a partir do desmantelamento da antiga ordem. O Programa concentrou-se na

destruição do sistema anterior" (Diniz, 1990, p.21-22), voltando-se para medidas radicais e que tiveram reflexos amplos na sociedade como um todo, e nesse caso particular, na política de recursos humanos de uma empresa privada do Estado de Santa Catarina.

2.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Toledo (1982), a administração de recursos humanos é uma atividade bastante antiga. Todavia, apenas com a Revolução Industrial é que recursos humanos passou a ter uma marcante presença no mundo produtivo do capitalismo industrial.

Até então, os procedimentos de recursos humanos seguiram o estilo do hierarquismo burocrático e autoritário, seja nas organizações políticas, militares, religiosas ou de trabalho. Como bem exemplifica Toledo (1982), o recrutamento era realizado através das conquistas ou compra de escravos; o treinamento, com raríssimas exceções, era normalmente efetuado sob a ameaça da coerção punitiva; e particular ênfase era dada ao controle, num contexto de relações econômicas com enormes desigualdades que davam a quem era o dono da propriedade, direitos quase que divinos sobre aqueles que executavam a produção.

No período que se seguiu à Revolução Industrial, esse perfil burocrático e hierárquico sofreu alterações no sentido de ampliar mais ainda o abismo entre a direção e a execução do trabalho, através do surgimento da tecnocracia, a crescente divisão do trabalho e a predominância da especialização.

Esse período coincide com a forte presença da Administração Científica nas organizações produtivas da época. Recursos humanos ti-

nam, então, uma atuação muito forte no desempenho de suas funções técnicas (treinamento, controles de pessoal), no sentido de adaptar o homem às máquinas e à divisão do trabalho. É quando recursos humanos passa a ter uma presença mais formal como órgão de administração.

De certa forma, o desenvolvimento da administração de recursos humanos caminha de forma paralela com o desenvolvimento da Administração como ciência. Assim, com o advento da Teoria de Relações Humanas, o perfil de recursos humanos se altera, dando lugar a teorias motivacionais e de liderança.

No Brasil, o desenvolvimento da administração de recursos humanos também caminhou em paralelo com um contexto maior, histórico e cultural.

Como nos mostra Messeder (1989), durante 355 anos - ou seja, a maior parte da existência do país - o sistema escravagista foi utilizado como forma de produção. Para o autor, isso tem um significado bastante esclarecedor para explicar a nossa imaturidade em se tratando de relações trabalhistas.

O surto industrial dos últimos anos do século XIX e começo do século XX, aliado ao aumento do fluxo imigratório, foi muito importante para o desenvolvimento da mão-de-obra assalariada no país. Não havia, na época, qualquer regulamentação que gerisse as relações de trabalho, e o Estado, seguindo à risca os princípios do liberalismo, se recusava a intervir nesse assunto, apesar do movimento grevista ter sido bastante intenso até os anos 20, com a influência marcante dos socialistas e anarquistas.

A partir de 1930, porém, as relações de trabalho tomam outra dimensão. Tomava o poder Getúlio Vargas, definido por Aquino (1984)

como homem dotado de enorme faro político, capacidade de manipulação das pessoas e com uma grande ambição de se perpetuar no poder. Assim, com seu objetivo traçado, Getúlio percebeu que somente a classe trabalhadora poderia ser um empecilho para seus sonhos de ditador. Desse modo, tratou de identificar os pontos de insatisfação da classe trabalhadora e formular uma estratégia para anestesiar essas inquietações. Emitiu uma série de decretos no sentido de fiscalizar e controlar as empresas e proteger o trabalhador; criou o Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); manipulou os partidos políticos, criando o PSD (Partido Social Democrático), partido dos coronéis, patronato e latifundiários e o PTB (Partido Trabalhista Brasileiro), pseudamente, na ocasião, o partido dos trabalhadores.

A partir dessa época, as organizações trataram de se adaptar aos novos procedimentos, criando em seus organogramas as seções de pessoal, com a finalidade de executar rotinas trabalhistas e exercer o papel de órgãos burocráticos e punitivos.

Já por ocasião do Governo de Juscelino Kubitschek, na segunda metade da década de 50, as relações de trabalho tomaram outros rumos. Dentro do espírito de desenvolver o Brasil cinquenta anos num período de cinco anos, Juscelino abriu as fronteiras do país ao capital estrangeiro, já que não poderia contar com o capitalismo nacional, onde os homens ricos ainda estavam no campo. Para Aquino (1984), a partir de então, o país passou a ser o paraíso das multinacionais e iniciou um processo de importação de técnicas de gestão. Foi a época de "Industrial Relations", com cursos de treinamento sendo ministrados em inglês, conceitos importados de "felicidade", análise transacional, entre outros.

Em 1984 acontece a Revolução, planejada e deflagrada sob a doutrina da segurança e do desenvolvimento, reprimindo as lideranças sindicais e as pretensões de classe. Messeder (1989) nos fala de mudanças na legislação que vieram a favorecer os interesses do capital e limitar direitos anteriormente conquistados pelos trabalhadores. Entre elas, a nova política salarial retirou o sindicato da negociação com o patronato, através de um percentual fixo para os reajustes salariais - reajustes esses sempre abaixo das taxas inflacionárias; a Lei da Estabilidade foi substituída pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que passa a incentivar a rotatividade da mão-de-obra. Como consequência, as relações de trabalho voltam a ter um caráter essencialmente burocrático, punitivo, legal. Aquino (1984, p.42) considera essa fase como um "dos períodos mais negros da história do trabalhador nacional que, em nome da ideologia da segurança nacional, sempre encontrou justificativa para reprimir qualquer manifestação do trabalhador".

Essa situação perdurou até mais ou menos 1978, quando começam a ocorrer, na região da Grande São Paulo, uma série de greves, onde os metalúrgicos têm uma atuação bastante forte nas negociações para a obtenção de melhores condições de trabalho.

Com a recessão que teve início a partir de 1981, atingindo fortemente os trabalhadores através das demissões em massa, sua capacidade de luta foi bastante afetada. Apesar disso, as greves continuaram, tomando a forma de paralização por empresa. Esse contexto, de certa forma, amadureceu a negociação direta com o patronato, imprimindo uma nova dinâmica nas relações entre capital e trabalho.

Como se percebe, o desenvolvimento das relações de trabalho no Brasil tem ocorrido de forma bastante lenta. Como afirma Messeder (1989), do período colonial até a Revolução de 1930, predominou a administração de recursos humanos pré-cartorial; a partir de 1930, o período burocrático-cartorial, onde são criados os primeiros órgãos de pessoal preocupados com a legislação recém-criada; em meados da década de 50, tem-se a fase das Relações Industriais, com técnicas de gestão importadas dos Estados Unidos juntamente com as multinacionais; a época do obscurantismo, com a Revolução de 1964; e finalmente, a época atual, que tenta dar respostas aos novos desafios que estão surgindo na área das relações de trabalho, como a questão da participação, o papel da mulher no mercado de trabalho, a implantação de inovações tecnológicas e a questão da produtividade.

Fisher (1991) discute justamente esses desafios, defendendo que a modernidade de gestão deve caminhar juntamente com o sistema integrado de recursos humanos, sistema esse que não seja colocado de cima para baixo, nem sequer seja a mera adoção do último modismo de gestão participativa. "Trata-se de espalhar nos interstícios do tecido organizacional o questionamento, a reflexão, a preocupação e a responsabilidade com a gestão do trabalho e das pessoas que o executam" (Fisher, 1991, p.240). Para tanto, Fisher (1991) ressalta a importância de maior capacitação gerencial e técnica, do aperfeiçoamento das condições do trabalho e, principalmente, da redefinição do sistema de gestão e de política de recursos humanos.

Nesse sentido, o papel da política de recursos humanos reside justamente em governar as funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com objetivos pré-estabelecidos (Chiavenato, 1989).

Este também é o conceito de Fleury (1989a, p.116), para o qual as políticas de recursos humanos são definidas como as "diretrizes de ação, que orientam o desempenho do trabalhador para atingir os objetivos da empresa". A política de recursos humanos aparece então como orientação estabelecida de acordo com a cultura e os objetivos da organização, a fim de atrair, manter, treinar e desenvolver seus recursos humanos, para que a organização possa enfrentar os desafios que lhe são lançados pelo ambiente interno e externo.

A política de recursos humanos pode ser enfocada sob diversos pontos de vista. Autores como Fleury (1989b), Tomel (1991) e Pettigrew (1989) apontam a política de recursos humanos como representante de um papel primordial no processo de construção de identidade da organização. Para estes autores, é através da análise da política explícita e, principalmente implícita de recursos humanos de uma organização que é possível observar e interpretar os padrões culturais desta organização. Assim, segundo Pettigrew (1989) e Tomel (1991), o gerenciamento da cultura organizacional pode ser feito através da política de recursos humanos.

Outra vertente analítica concebe a política de recursos humanos como elemento fundamental à mediação da relação capital-trabalho. Dentro dessa concepção, Pagès et alii (1987) demonstram como a política de recursos humanos revela um sistema construído de forma a ocultar as contradições inerentes às relações de trabalho. Sob o ponto de vista desses autores, a política de recursos humanos visa integrar o indivíduo à organização, oferecendo-lhe vantagens para que este aceite as restrições impostas pela organização.

Esta também parece ser a opinião de Melo (1984) que, numa visão bastante crítica, discute o papel da política de recursos humanos como norteadora de orientações para uma relação de poder nas relações de trabalho, controlando estas relações e orientando-as para a busca de certos objetivos organizacionais. A autora entende a política de recursos humanos como processo de mediação que trata das contradições do sistema capitalista e dos trabalhadores, e que até permite construir um sistema de ocultação destas contradições, num estágio mais avançado. Esse sistema de mediação tem o papel fundamental de evitar que estas contradições explodam em conflitos abertos.

Por fim, outra vertente analítica, para se estudar a política de recursos humanos dentro da organização, parte do pressuposto de que ela deve estar vinculada ao planejamento estratégico, transformando-se em diretrizes que conduzam a práticas organizacionais concretas. Esta seria a lógica que permeia a formulação de política de recursos humanos do ponto de vista dos administradores.

Dentro desse enfoque, Chiavenato (1979, p.176) destaca as características principais que devem ter a política de recursos humanos:

1. estabilidade, ou seja, suficiente grau de permanência para evitar alterações muito grandes;
2. consistência, ou seja, congruência em sua aplicação, não importam (SIC) os níveis ou áreas afetados;
3. flexibilidade, ou seja, possibilidade de suportar correções, ajustamentos e exceções, quando necessários;
4. generalidade, ou seja, possibilidade de aplicação global e compreensiva para toda a organização;
5. clareza e simplicidade de definição e entendimento."

Contudo, Aquino (1980) alerta que a política de recursos humanos não deve ser feita pelo alto escalão da empresa, de cima para baixo e desvinculadas das necessidades dos membros da organização. Pelo contrário, "são orientações globais de longo prazo, brotadas da realidade, da cultura, dos valores e da base institucional da empresa" (Aquino, 1980, p.117).

Chiavenato (1985) acrescenta ainda a importância de se diferenciar a política de recursos humanos de acordo com os níveis de estrutura da organização. Assim, além das políticas gerais, que servem como guias de ação estratégicas, têm-se políticas específicas que consideram os níveis da estrutura onde se encontram os grupos de indivíduos com atividades peculiares.

Além das especificidades determinadas pela estrutura organizacional, Chiavenato (1985) discute a diferenciação da política de recursos humanos pelo seu conteúdo. Por exemplo, a política de treinamento trata de assuntos distintos da política de salários e benefícios, etc. Todavia, é através do conjunto de todas essas políticas que resulta a política geral de recursos humanos de uma organização.

Chiavenato (1985) analisa também outros fatores que devem ser considerados para a elaboração e implementação da política de recursos humanos, como os antecedentes históricos da organização; as atitudes da alta direção; o tamanho da organização; a localização geográfica da empresa; as relações com os sindicatos e as políticas e restrições governamentais.

Já autores como Werther Júnior e Davis (1983) e Grillo (1987), partem de uma perspectiva sistêmica de administração de recursos humanos, abordando seus componentes de modo dinâmico e interliga-

dos. Estes autores apresentam modelos em que os subsistemas de recursos humanos se afetam mutuamente, formando um ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos (Grillo, 1987).

Werther Júnior e Davis (1983) enfatizam 5 subsistemas interligados:

- fundamentos e desafios, que são os desafios encontrados pela administração de pessoal, originados do ambiente interno e externo da organização;
- preparação e seleção, que visa desenvolver uma base de informação para a organização a respeito de cargos e necessidades futuras para recrutamento e seleção;
- desenvolvimento e avaliação, que são o treinamento e desenvolvimento de pessoal, com posterior avaliação de seu desempenho;
- desempenho, remuneração e proteção, que se refere às políticas de salários e benefícios;
- administração de pessoal em perspectiva, que se refere aos sistemas de auto-avaliação necessários para verificar pontos negativo e positivos nas atividades de pessoal e análise de previsibilidade para necessidades futuras.

Já Grillo (1991) dá ênfase aos componentes carreira, admissão, aperfeiçoamento e atualização, avaliação, incentivos, promoção e participação para a definição de diretrizes que compõem as políticas de recursos humanos.

De modo geral, os autores que se preocupam com a área, referem-se ao recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho como pontos primordiais que devem ser contidos nas políticas de recursos humanos da organização.

Nesse ponto, Fleury (1989a) subdivide as políticas de recursos humanos da seguinte forma:

- com referência à captação de mão-de-obra (políticas de recrutamento e seleção);
- com referência ao desenvolvimento (políticas de treinamento, desenvolvimento, carreiras e sucessão);
- com referência à compensação (políticas de cargos e salários);
- com referência à manutenção (políticas de benefícios, de higiene e segurança no trabalho);
- e com referência às relações trabalhistas (políticas de relacionamento com os sindicatos e mecanismos representativos dos trabalhadores).

Chiavenato (1979), por sua vez, é de opinião que as políticas de recursos humanos devem abranger os seguintes pontos principais:

- políticas de suprimento de recursos humanos, que tratam especificamente onde, em que condições e como recrutar e selecionar os recursos humanos necessários à organização e como integrá-los depois ao ambiente organizacional;
- políticas de aplicação de recursos humanos, que tratariam basicamente do plano de carreiras, avaliação de desempenho e movimentação interna dos recursos humanos;
- políticas de manutenção de recursos humanos, que tratariam da administração de salários e benefícios, higiene e segurança no trabalho;
- políticas de desenvolvimento de recursos humanos, que tratariam das análises quantitativas e qualitativas da força de trabalho disponível na organização.

Outros autores, como Aquino (1980) e Edler (1980) discutem as políticas de recursos humanos dividindo-as em cinco subsistemas ou funções:

- função procura: é a função que executa o elo de ligação entre o mercado de trabalho (ambiente externo) e a organização. Seu objetivo principal é prover a empresa de mão-de-obra que execute as tarefas do cargo disponível. Em termos práticos, é formado pelo recrutamento e seleção de pessoal;
- função desenvolvimento: essa função visa conduzir o empregado a desenvolvimentos constantes, a fim de induzi-lo a ascender profissionalmente dentro da organização. Na prática, a função desenvolvimento é representada pelo treinamento, planejamento de carreira e promoção;
- função manutenção: como o próprio nome diz, essa função visa manter na organização, os melhores empregados, através da administração de salários, benefícios, vantagens e outros incentivos.
- função pesquisa: a função pesquisa visa conhecer a mão-de-obra existente na organização, através de instrumentos como avaliação de desempenho, banco de dados e entrevistas de desligamento;
- função utilização: "como o próprio nome diz, é a capacidade da organização de aproveitar o potencial humano que possui" (Edler, 1980, p.16). Sua operacionalização envolve a todos, gerentes de linha e especialistas em recursos humanos, para que sejam verificadas, em conjunto, as necessidades reais de desenvolvimento da mão-de-obra, a avaliação de seu desempenho, o planejamento de seu crescimento e a decisão entre mantê-la ou desligá-la da organização.

A seguir, será comentado cada componente, segundo o interesse deste trabalho:

a) Recrutamento e Seleção

Segundo Chiavenato (1979, p.42), o "recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização", ou seja, "é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego" (Werther Júnior e Davis, 1983, p.145).

É importante que se faça aqui uma distinção entre recrutamento e seleção. Para Toledo (1966), o recrutamento consiste em uma série de atividades que trata de estudar e contatar com o mercado de mão-de-obra, ou seja, sua função estaria mais ligada ao primeiro contato entre os possíveis empregados e a organização. A seleção, por sua vez, na concepção de Aquino (1980), se refere à investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos. O processo de seleção "é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados" (Werther Júnior e Davis, 1983, p.171). Esta também parece ser a opinião de Lobos (1979), para o qual a seleção seria o processo onde a organização procura satisfazer sua necessidade de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam cargos dentro da organização.

Porém, apesar de recrutamento e seleção serem conceitos bem distintos, suas funções não são antagônicas. Pelo contrário, como ressalta Aquino (1980), o caráter de complementariedade entre as duas funções se dá a partir do momento em que o recrutamento visa atrair

candidatos em potencial para suprir as necessidades de recursos humanos na organização, e a seleção escolhe, entre eles, os melhores apresentados pelo recrutamento.

A respeito da função recrutamento e seleção, enquanto sistema de captação de mão-de-obra no mercado de trabalho, Dutra (1990) alerta para o fato dessa função estar sendo relegada a segundo plano, tanto por profissionais que atuam na área de recursos humanos, quanto por teóricos acadêmicos. Para este autor, isso se deve ao conceito generalizado de que há abundância de mão-de-obra no país, fazendo com que as organizações deixem de se estruturar e se instrumentalizar para alcançar uma maior competitividade na disputa por recursos humanos qualificados. Nesse ponto, a função recrutamento e seleção não é encarada a nível estratégico, mas tático e operacional.

Ao aprofundar mais sua discussão, Dutra (1990) reflete sobre alguns aspectos relevantes do recrutamento e seleção, que muitas vezes não são observados pela maioria das organizações.

Dutra (1990) observa a precariedade com que é realizado o contato entre a organização e o mercado de recursos humanos. Esse contato é feito de maneira episódica, somente a partir de uma necessidade específica, perdendo-se a "oportunidade de estar constantemente presente no mercado de recursos humanos com uma proposta coerente, consistente, divulgando e gerenciando uma imagem previamente estudada e conscientemente definida" (Dutra, 1990, p.126). O autor critica também o fato de que o mercado de recursos humanos tem sido entendido apenas como um "conjunto de pessoas dispostas a ofertar sua força de trabalho", assim como o mercado de trabalho tem sido entendido como o "conjunto das ofertas de trabalho das empresas" (Dutra, 1990, p.127). Es-

sas relações de oferta e procura têm sido regidas apenas no âmbito da racionalidade econômica, quando na verdade, esse é um espaço para a negociação de interesses complexos, como necessidades sociais, troca de talentos e oportunidades.

Dutra (1990) discute também sobre o espaço organizacional da função recrutamento e seleção e o comportamento dos profissionais que atuam na área. Em relação ao espaço organizacional, o autor coloca que essa função muitas vezes tende a ser excessivamente centralizada pela área que responde pelo recrutamento e seleção, excluindo desse processo as pessoas e áreas realmente interessadas no indivíduo que está sendo recrutado. Isso se explica pelo receio que os profissionais da área têm de perder poder e sua identidade profissional, levando-os a ter um comportamento basicamente instrumental, ou seja, sua permanência na função se justificaria pela competência técnica.

Em relação à opção entre recrutamento interno ou recrutamento externo, Dutra (1990) enumera algumas vantagens de cada um deles. No recrutamento interno, as necessidades da empresa são supridas por trabalhadores cuja cultura já está internalizada, além de ser mais econômico e altamente motivador. Por outro lado, o recrutamento externo traz para a empresa elementos novos, que podem se contrapor à cultura organizacional existente, adequando-a às novas exigências do ambiente externo.

Sobre esse assunto, muito se tem comentado na literatura especializada, sobre a melhor forma de se proceder o recrutamento, se interna ou externamente. Esses dois tipos de recrutamento têm características distintas, onde, para Chiavenato (1979), o recrutamento interno se caracteriza pelo fato de que, havendo determinada vaga, a or-

ganização procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, quer via promoção (movimentação vertical), quer via transferência (movimentação horizontal), ou ainda via transferência com promoção (movimentação diagonal).

Já o recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, "a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos..." (Chiavenato, 1979, p.61).

A decisão entre uma ou outra forma de recrutamento depende de fatores, tais como, as políticas gerais da organização, o perfil do cargo a ser preenchido, entre outros. Porém, na opinião de Aquino (1980), a preferência deve recair sobre o recrutamento interno. Isso se deve ao fato das experiências revelarem que a prioridade dada aos empregados da própria organização pode ser altamente motivadora, principalmente quando se trata de cargos de relevância, com possibilidade de ascensão e melhoria, além de ser um meio de redução de custos e aumento de produtividade.

Além disso, Dutra (1990) chama a atenção para o fato de que, optando pelo recrutamento interno, a organização tem melhor controle sobre seus quadros de pessoal, já que as posições dentro da hierarquia da empresa são ocupadas somente pelas pessoas que venham subindo degrau a degrau a escada profissional. Isso permite à organização ter controle sobre os padrões culturais de seus empregados, já que cada degrau da escada se transforma num filtro onde só passam aqueles que apresentam grau de identidade compatível para com a organização. Nesse sentido, "a apologia do recrutamento interno não deve ser lida apenas como tradução de uma preocupação quanto à gestão mais eficaz de R.H., mas como a concretização da lógica de dominação da empresa" (Dutra,

1990, p.132).

Dentro desse contexto, é fundamental que o processo de recrutamento - tanto interno quanto externo - e seleção seja alvo de maiores reflexões, trazendo em seu bojo a importância que representa, "sobretudo se pretende transformar esse ato numa duradoura convivência" (Grillo, 1991, p.93). Como ressalta Lobos (1979), a maioria dos problemas enfrentados pela administração de recursos humanos, tais como avaliação de desempenho, treinamento, etc., são reflexos de um processo deficiente de recrutamento e seleção. Portanto, é preciso que essa primeira etapa da administração de recursos humanos venha revestida de seriedade para um melhor alcance de seus objetivos.

b) Treinamento

A palavra treinamento pode ser definida de diversas maneiras: alguns especialistas a consideram um meio para desenvolver a mão-de-obra dentro de casos particulares; outros a interpretam de modo mais amplo, estendendo-a a uma nivelção intelectual, através da educação geral.

Para Chiavenato (1979), esse conceito se refere a uma área chamada "desenvolvimento", que se subdivide em educação e treinamento. Enquanto que o treinamento significa o preparo do indivíduo para o cargo, a função, a educação prepara o indivíduo para o ambiente dentro e fora do trabalho.

Enquanto que a educação se refere a toda influência recebida pelo indivíduo para a sua formação, seja nas igrejas, escolas ou até mesmo em outros grupos sociais mais informais, preparando-o para en-

frentar os aspectos mais variados do cotidiano, o treinamento é mais voltado para o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização em que trabalha. Assim, o "treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos" (Chiavenato, 1979, p.202).

Maclean (1987, p.09) também vê uma ligação bastante estreita entre educação e treinamento, já que na sua opinião, o treinamento é uma forma de educação, consistindo em "educar para o trabalho".

Dessa forma, tanto a educação como o treinamento são englobados por uma concepção maior, chamada "desenvolvimento". É útil fazer uma distinção entre treinamento e desenvolvimento, pois é comum esses dois conceitos serem tomados como sinônimos, quando na realidade não o são. O desenvolvimento de recursos humanos visa preparar os empregados para futuras responsabilidades de cargo, enquanto que o treinamento prepara o indivíduo para o desempenho de suas atuais funções (Werther Júnior e Davis, 1983). Para Aquino (1980), o treinamento é associado à idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, e o desenvolvimento de recursos humanos envolve o crescimento do indivíduo como pessoa e profissional.

Feitas as devidas distinções, entre treinamento, educação e desenvolvimento, cabe aqui discorrer sobre a importância do treinamento, por ser uma prática constante nas organizações.

Lopes (1985) vê o treinamento como um processo social positivo, já que ao empregado traz condições de elevar as habilitações profissionais, ampliar eficiência e qualificá-lo para o acesso a cargos mais importantes. Quanto à organização, o treinamento possibilita

que ela aperfeiçoe seus serviços, utilize técnicas mais avançadas e melhore os padrões de produção. E por fim, lucra também a coletividade, por dispor de melhores produtos e serviços, e por ver "atendido seu interesse pela melhoria do padrão de vida dos grupos que a compõem" (Lopes, 1985, p.175).

Roux (1983), porém, tem uma visão bastante crítica a respeito do treinamento, visualizando-o como uma técnica manipuladora, reduzindo o trabalhador a ter habilidades, comportamentos e atitudes estruturadas, dispensando-o "de um uso mais cansativo da inteligência" (Roux, 1983, p.14). Nesse sentido, o treinamento se embute de um caráter bastante político, já que se revela num precioso instrumento de controle social, que adapta o indivíduo à função que exerce na organização, independente de outros fatores pessoais, tais como personalidade, aspirações, etc. Em outras palavras, por trás da falácia de habilitar as capacidades individuais do trabalhador, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de fazer com que a organização alcance o seu objetivo final, ou seja, a eficácia.

c) Política Salarial

Para Lobos (1979), dentro do contexto da administração de recursos humanos, um dos tópicos mais difíceis de serem abordados se refere justamente à parte que lida com o aspecto salarial. Isso se deve, principalmente, à pouca importância que se dá aos aspectos administrativos do processo em relação aos determinantes conceituais, que se inspiram, muitas vezes, em idéias de cunho político, já que é o salário o que afeta diretamente o bolso do trabalhador, e consequente-

mente, o conflito entre capital e trabalho.

Filippo (1980, p.313) também comenta que a determinação da política salarial a ser adotada pelas organizações não é tarefa simples, já que não há "um meio definido, exato e completamente acurado de determinar o salário certo".

Coda (1981) observa que, apesar de haver contribuições teóricas significativas em relação a estruturas salariais, na prática, a tentativa de aplicação das mesmas tem sido difícil. As principais críticas que o autor faz em relação a essa questão são:

- rigidez na aplicação dos instrumentos;
- falta de observação de equilíbrios interno e externo de salários;
- desconhecimento, por parte dos indivíduos diretamente afetados, sobre o sistema de remuneração e suas políticas básicas.

Apesar dessas dificuldades, é imprescindível que as organizações tentem superar essas lacunas, pois enquanto a organização "não adotar uma política salarial sadia, é perda de tempo pensar em outros estímulos, principalmente para os empregados de categoria inferior..." (Aquino, 1980, p.189).

Os objetivos de uma boa política salarial são múltiplos e variados. Lobos (1979) assinala alguns deles: a) atrair elementos capacitados do mercado externo. Isso implica num posicionamento adequado dos salários pagos pela organização em relação às outras que fazem parte do mesmo mercado de trabalho; b) manter o pessoal trabalhando em condições produtivas; c) motivar os empregados a otimizar seu desempenho; d) controlar racionalmente os recursos envolvidos, tentando harmonizar os diversos interesses (empregadores, empregados, sindicatos, Governo, etc.).

Na tentativa de alcançar os objetivos acima citados, a organização ainda se defronta com uma série de fatores que afetam as políticas salariais. Dentre elas, Filippo (1980) dá importância maior a sete fatores:

- oferta e demanda de empregados especializados;
- organizações trabalhistas;
- capacidade da organização de pagar;
- produtividade e economia da organização;
- custo de vida;
- Governo;
- percepções psicológicas do indivíduo que recebe a remuneração.

d) Política de Benefícios

Os benefícios são, geralmente, vistos como salários indiretos: são um meio de as organizações complementarem a renda dos trabalhadores.

Porém, Aquino (1980) alerta para que alguns cuidados sejam tomados antes da concessão de benefícios. É preciso que se evitem benefícios de caráter paternalista. Pelo contrário, os benefícios devem corresponder às necessidades reais dos empregados, claramente identificados, o que não é tarefa fácil. Hanashiro (1989) observa que pesquisas têm mostrado que os valores percebidos em relação aos benefícios variam muito de empregado para empregado. Assim, o fato de muitas pessoas não estarem recebendo os benefícios desejados tem implicações com a efetividade do programa de benefícios, o que significa que este não contribui nem para a satisfação do empregado, nem para a eficiên-

cia da organização.

Além disso, um benefício só deve ser concedido quando a organização tem condições de garantir a sua continuidade. Quando isso não ocorre, "as consequências são enormes e, talvez, maiores do que se nunca tivesse sido concedido" (Aquino, 1980, p.192).

Ademais, os benefícios são sempre concedidos visando algum retorno à organização. Gray (apud Chiavenato, 1979) afirma a necessidade da organização também se beneficiar, seja para recrutar ou mesmo para reter empregados competentes.

Aquino (1980) cita várias modalidades de benefícios, como assistência médica e odontológica, restaurante, transporte, cooperativas, convênios com o comércio, entre outras.

Chiavenato (1979), por sua vez, se refere à natureza dos benefícios, que podem ser:

- monetários:

- . complementação do salário;
- . remuneração por tempo não trabalhado;
- . reembolso ou financiamento de remédios;
- . suplementação de aposentadoria;
- . planos de empréstimos;
- . participação nos lucros da empresa;
- . aumentos por mérito pessoal;
- . prêmios de produção, por assiduidade ou pontualidade.

- não monetários:

- . assistência médico-hospitalar e odontológica;
- . serviço social e aconselhamento;

- . clube ou grêmio;
- . transporte de casa para a empresa e da empresa para casa;
- . horário móvel de entrada e saída.

Quanto aos seus objetivos, Chiavenato (1979) argumenta que os benefícios podem ser separados em:

- atividades assistenciais: visam promover ao empregado e sua família certa segurança em casos de emergência. Como exemplo, assistência médico-hospitalar, seguro de vida, etc.
- atividades recreativas: visam criar condições de diversão, repouso, higiene mental. São os grêmios recreativos, excursões, etc.
- atividades supletivas e de apoio: visam oferecer conveniências e utilidades aos empregados. É o caso do transporte, restaurante, estacionamento privativo, etc.

Como se pode observar, a política de recursos humanos de uma organização se subdivide em algumas diretrizes que norteiam as atitudes de seus dirigentes. Quando existe a necessidade de alterar essas diretrizes, quer por motivos internos ou externos à empresa, cabem aos dirigentes escolher os caminhos que melhor se adaptem à nova realidade.

Com o intuito de verificar, num caso concreto, as alterações ocorridas na política de recursos humanos da Marisol S/A - Indústria do Vestuário, depois da publicação do Plano "Brasil Novo", o próximo capítulo se propõe a discutir a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos no início do trabalho.

III. METODOLOGIA

Na base teórico-empírica foi abordado o conceito de políticas públicas e suas interpretações, e mais especificamente, discutiu-se o Plano "Brasil Novo". A seguir, as interpretações sobre política de recursos humanos também foram abordadas, dando-se ênfase às políticas que mais especificamente interessaram ao presente estudo.

Os vários pontos apresentados no capítulo anterior fundamentaram a pesquisa realizada e orientaram a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, cujo objetivo constituiu-se em verificar qual o impacto do Plano "Brasil Novo" nas políticas de recursos humanos da Marisol S/A - Indústria do Vestuário, no período de 1989 a 1991.

3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Tendo como base o problema de pesquisa e o quadro teórico-empírico apresentado, têm-se as seguintes perguntas de pesquisa que nortearam este trabalho:

- Qual a política de recursos humanos adotada pela Marisol S/A - Indústria do Vestuário antes de 15 de março de 1990?
- Qual a política de recursos humanos adotada pela Marisol S/A - Indústria do Vestuário após 15 de março de 1990?
- Ocorreram mudanças significativas na política de recursos humanos adotada pela Marisol S/A - Indústria do Vestuário, considerando-se o período anterior e posterior a 15 de março de 1990?

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1. DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA

A pesquisa realizada tem um "design" do tipo levantamento, pois coletaram-se dados de parte de uma população a fim de avaliar a incidência de determinados fenômenos que ocorreram em uma organização (Kerlinger, 1980).

O caráter da pesquisa é não experimental, já que não teve a intenção de manipular variáveis ou designar sujeitos ou considerações aleatoriamente (Kerlinger, 1980).

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, uma vez que se analisam as variáveis políticas públicas e política de recursos humanos de forma intensiva em uma única organização, ou seja, na Marisol S/A - Indústria do Vestuário.

A perspectiva do estudo é do tipo seccional com avaliação longitudinal, procurando-se analisar as variáveis centrais do tema em dois momentos distintos: anterior e posterior à publicação do Plano "Brasil Novo".

3.2.2. POPULAÇÃO

A população desta pesquisa limitou-se ao órgão de recursos humanos da Marisol S/A - Indústria do Vestuário, com sede na cidade de Jaraguá do Sul, estado de Santa Catarina, e ao Diretor Financeiro da Empresa.

Foram analisados todos os órgãos que compõem a área de recursos humanos relacionados ao interesse desta pesquisa, ou seja, os órgãos de recrutamento e seleção, treinamento, salários e benefícios.

3.3. APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis que se evidenciaram no problema de pesquisa, definido anteriormente, foram as seguintes:

VARIÁVEL INDEPENDENTE	VARIÁVEL DEPENDENTE
Componentes das MP's 154 e 188	Componentes da política de RH
. reajuste de preços	. recrutamento e seleção
. reajuste de salários	. treinamento
. liquidez dos ativos financeiros	. política salarial
	. política de benefícios

3.3.1. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS

- Políticas Públicas: uma norma ou ação emanada do Estado, com o objetivo de interferir no bem-estar e na qualidade de vida dos cidadãos;
- Plano "Brasil Novo": conjunto de medidas de estabilização da economia, lançado pela Administração Federal empossada em 15 de março de 1990, que incluiu: política monetária, fiscal, de rendas, reforma administrativa, programa de privatização e mudanças nas políticas de

comércio exterior:

- Medida Provisória: atribuição exclusiva do Presidente da República, que lhe concede o direito de tomar decisões, com força de lei, em casos ou situações específicas, sem consulta prévia ao Congresso Nacional. A medida provisória vigora a partir de sua publicação, sendo sujeita a posterior análise e aprovação pelo Congresso Nacional num prazo máximo de trinta dias (Brasil, 1988);

- Medida Provisória nº 154: "Institui nova sistemática para reajuste de preços e salários em geral e dá outras providências" (Brasil, 1990, p.5534);

- Medida Provisória nº 168: "Institui o cruzeiro, dispõe sobre a iliquidez dos ativos financeiros e dá outras providências" (Brasil, 1990, p.5548);

- Política de Recursos Humanos: "diretrizes de ação que orientam o desempenho do trabalhador para atingir os objetivos da empresa" (Fleury, 1989a, p.116);

- Recrutamento e Seleção: processo que visa atrair, selecionar e escolher candidatos para ocupar cargos dentro da organização;

- Treinamento: "processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos" (Chiavena-

to, 1979, p.202):

- Política Salarial: princípios e diretrizes básicas que balizam as decisões relacionadas com a remuneração direta do trabalhador;
- Política de Benefícios: princípios e diretrizes básicas que balizam as decisões relacionadas com os salários indiretos, ou seja, com o complemento na renda do trabalhador.

3.3.2. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Para se verificar a variável dependente, política de recursos humanos, utilizaram-se determinados indicadores, como são demonstrados abaixo:

Componentes da PRH	Indicadores
. Recrutamento e Seleção	. número de vagas disponíveis antes e depois de 15/03/90; . número de empregados contratados antes e depois de 15/03/90.
. Treinamento	. necessidade e investimento em treinamento de pessoal antes e depois de 15/03/90.

- . Política Salarial . posicionamento dos salários pagos pela organização, em relação às outras do mesmo ramo e a ela mesma, antes e depois de 15/03/90.

- . Política de Benefícios . número de benefícios (monetários e não monetários) oferecidos pela organização, antes e depois de 15/03/90.

3.4. DADOS

3.4.1. TIPO DE DADOS

Os dados coletados na presente pesquisa são de dois tipos:

- Primários: dados coletados pela primeira vez pela pesquisadora;
- Secundários: dados já disponíveis na organização, em manuais e relatórios.

3.4.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, coletando-se informações relativas a determinados indicadores das variáveis em estudo. Sua intenção foi, de acordo com Richardson et alii (1989), obter informações detalhadas, procurando-se, através das entrevistas, os aspectos que pareceram mais importantes para o foco da pesquisa.

A utilização da técnica da entrevista foi necessária pela riqueza de informações, para a constatação do impacto do Plano "Brasil Novo" na política de recursos humanos da Marisol S/A - Indústria do Vestuário, o que permitiu uma descrição mais precisa do fenômeno estudado.

Para a coleta dos dados secundários foram levantados os documentos internos da empresa, como o manual de normas denominado "Fio da Meada" e os relatórios de recursos humanos denominados "SIG" (Sistema de Informações Gerenciais).

O levantamento de informações em documentos constituiu-se em um instrumento importante na coleta dos dados, por possibilitar a obtenção de grande número de informações preliminares que puderam fornecer dados referentes ao objeto da presente pesquisa (Richardson et alii, 1989).

3.4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados abrangeu um período aproximado de dois meses.

No primeiro contato, realizado mais a título de conhecer a empresa como um todo, sem entrar ainda no tema da pesquisa, foram coletados dados sobre a história da organização, sua estrutura e funcionamento. Na oportunidade, foi realizada também uma visita na linha de produção, onde foi verificado todo o sistema de verticalização da fabricação da malha.

Nas visitas posteriores, a pesquisadora mesclou a coleta de dados primários e secundários. Primeiramente, foram analisados os do-

cumentos internos da organização já citados, como o "Fio da Meada" e o "SIG". "Fio da Meada" é um documento formal da Marisol, onde estão explícitas todas as suas políticas. E o "SIG" constitui-se num relatório mensal bastante detalhado do órgão de recursos humanos da Marisol, que contém as mais diversas informações da área.

Após a obtenção de informações preliminares através dos dados secundários, passou-se à coleta de dados primários. Nessa fase, a autora tomou o cuidado de entrevistar empregados cujo trabalho está intimamente ligado ao tema da pesquisa. Foi utilizado um gravador, por possibilitar a transcrição fiel da entrevista, posteriormente, conseguindo-se, dessa forma, captar os pontos mais relevantes para a pesquisa. Além desses cuidados, o fator "tempo de casa" foi muito importante, ou seja, foram entrevistados empregados que já trabalhavam na área, no período abordado por esta pesquisa (1989-91). Houve uma única exceção, de um empregado admitido em 1990, mas que não pôde deixar de ser entrevistado por ocupar um cargo de relevância para a obtenção de informações deste trabalho. A autora ainda tomou a precaução de checar os dados de uma entrevista com as outras, para evitar contradições ou dúvidas sobre o tema.

Dessa forma, foram entrevistados o Gerente Geral e os empregados da área de recursos humanos responsáveis pelas áreas de recrutamento e desenvolvimento, pessoal e benefícios. Com essa técnica, pretendeu-se conhecer a história, a estrutura, o funcionamento da área de recursos humanos da Marisol, bem como as variáveis de interesse da presente pesquisa.

Quando surgiam dúvidas em relação à entrevista, a pesquisadora retornava aos dados secundários, e destes novamente às entrevistas

tas, com o objetivo de checar todos os pontos obscuros e evitar contradições.

Foi realizada também uma entrevista semi-estruturada com o Diretor Financeiro da Marisol, pretendendo-se, desse modo, obter informações gerais da organização como um todo. Cabe destacar que o Diretor Financeiro havia sido o Diretor Administrativo da empresa na época do Plano "Brasil Novo", além de ter ocupado outros cargos de relevância, mostrando assim, amplo conhecimento da organização.

3.4.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas foram analisados e interpretados de forma qualitativa, procurando-se descrever a complexidade do problema pesquisado e analisando a interferência de certas variáveis (Richardson et alii, 1989).

Já os dados coletados através de documentos foram interpretados tanto de forma qualitativa, através da análise documental, que tem "como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos (Richardson et alii, 1989, p.182), como quantitativa, com a utilização de técnicas estatísticas simples, como percentual e frequência.

3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não obstante ao rigor aplicado nesta pesquisa, foram constatados alguns pontos limitativos durante as diversas fases do desenvolvimento deste trabalho.

Em primeiro lugar, o método de estudo de caso, que embora tenha a vantagem de possibilitar uma análise profunda das variáveis em questão, tem a desvantagem de não permitir generalizações plenas das conclusões em outras organizações.

Em segundo lugar, como já se observou no referencial teórico, os impactos do Plano "Brasil Novo" não se deram de forma imediata, principalmente em grandes organizações, pelo fato destas possuírem mecanismos de contornar os problemas a curto prazo. Porém, sendo o principal causador da recessão que se instalou na economia do país, nota-se que os seus efeitos aconteceram de forma indireta e lenta. Assim sendo, esse fato apresenta-se como um limitante das idéias apresentadas na presente pesquisa.

Os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas transmitem a percepção dos respondentes sobre o tema pesquisado. Vale ressaltar que os dados oriundos de percepção, refletem, muitas vezes, juízos de valor pessoal, não representando a realidade da organização em estudo.

Não foram realizadas entrevistas ou questionários com os empregados da organização, não se obtendo, desta forma, a sua percepção sobre o assunto.

Finalmente, cumpre observar que os indicadores utilizados no presente trabalho não são exaustivos, podendo outros indicadores possivelmente serem utilizados para responder às perguntas de pesquisa. Todavia, tendo em vista os objetivos previstos nesta pesquisa, optou-se pelos indicadores selecionados.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Antes de apresentar os dados levantados referentes às variáveis da pesquisa, faz-se necessário descrever o histórico da Marisol S/A - Indústria do Vestuário, assim como as mudanças estruturais ocorridas após 15 de março de 1990. Na sequência, faz-se uma breve apresentação da área de recursos humanos da organização.

4.1. HISTÓRICO DA MARISOL S/A - INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

A Marisol S/A - Indústria do Vestuário nasceu em 1964, na cidade catarinense de Jaraguá do Sul, distante 170 Kilômetros de Florianópolis, município conhecido como a "capital catarinense das malhas", por abrigar dezenas de empreendimentos similares.

A empresa teve seu início como fabricante de chapéus de "nylon", ráfia e felpudos. Em 1968, desativando a linha de chapéus, entrou decisivamente no setor do vestuário. A Marisol é uma empresa de capital nacional, com ações nas bolsas de valores e produz artigos comercializados em todo o Brasil e mesmo fora dele - cerca de dez por cento da produção é destinado à exportação.

Fazem parte do grupo quatro empresas controladas pela Marisol: a Comercial Catarinense de Malhas Ltda., a Marisol Reflorestamento Ltda., a Marisol Exportadora Ltda. e a Marisol Administradora Ltda.

São processadas atualmente cerca de quatrocentas toneladas de malha de algodão por mês, dentro de um sistema de verticalização da produção, ou seja, são fabricadas desde a malha de algodão até a peça final, já pronta. A etiqueta "Marisol" visa, principalmente, as clas-

ses B e C, com setenta por cento de sua produção voltados para o público infanto-juvenil. Para o público jovem de maior poder aquisitivo foi criada a linha "Criativa", que responde por dez por cento da produção total. Além dessas duas etiquetas, fazem parte ainda as linhas "Lilica Ripilica" e "Melissinha".

A Marisol possui atualmente cerca de 3.900 empregados, sendo uma mão-de-obra essencialmente feminina, distribuídos na matriz e nas diversas filiais espalhadas em pequenos municípios nas proximidades de Jaraguá do Sul. A empresa sempre teve a filosofia de ir até onde está a mão-de-obra. E como em Jaraguá do Sul o mercado de mão-de-obra é bastante concorrido, pelo fato de o município abrigar dezenas de pequenas indústrias de confecção, a Marisol teve que espalhar suas unidades de costura pela região.

A estrutura organizacional da empresa apresenta-se hoje conforme organograma constante na Figura D1.

A presidência da Marisol tem por objetivo a coordenação das diversas superintendências e da vice-presidência e suas respectivas diretorias.

A diretoria de marketing tem por objetivo divulgar produtos e marcas da empresa, incentivando sua colocação no mercado, assim como atender para as tendências mundiais, adequando ou incrementando os modelos.

A diretoria de vendas tem por objetivo colocar no mercado a maior quantidade de produtos com custo aceitável, pesquisando constantemente os melhores pólos de vendagem.

A diretoria administrativa tem por objetivo zelar pela adequada administração de recursos humanos e criar elos de ligação entre

diversas áreas da estrutura da empresa.

A superintendência têxtil tem por objetivo realizar produção diária compatível com o planejamento da produção; zelar pelo perfeito acabamento dos tecidos e peças e estabelecer elo de ligação entre as diversas áreas produtivas, buscando a consolidação de objetivos comuns.

A superintendência de confecção tem por objetivo produzir peças de qualidade e realizar produção diária de peças costuradas, de acordo com a programação, tendo em vista as prioridades da empresa.

E finalmente, a superintendência de engenharia industrial tem por objetivo adequar métodos e processos às atividades e pessoas; efetuar adequada programação e controle da produção e zelar pelo suprimento da matéria prima das diversas áreas e pela manutenção dos equipamentos.

4.1.1. A MARISOL APÓS O PLANO "BRASIL NOVO"

De acordo com as entrevistas, em 1990, quando foi instaurado o Plano "Brasil Novo", a Marisol estava em uma de suas melhores fases de produção e vendas, o que pode ser observado pelas Tabelas 01 e 02.

Tabela 01 - Evolução da produção/vendas

ANO	TONELADAS
1989	3.976
1990	3.798
1991	3.587

Fonte: Marisol

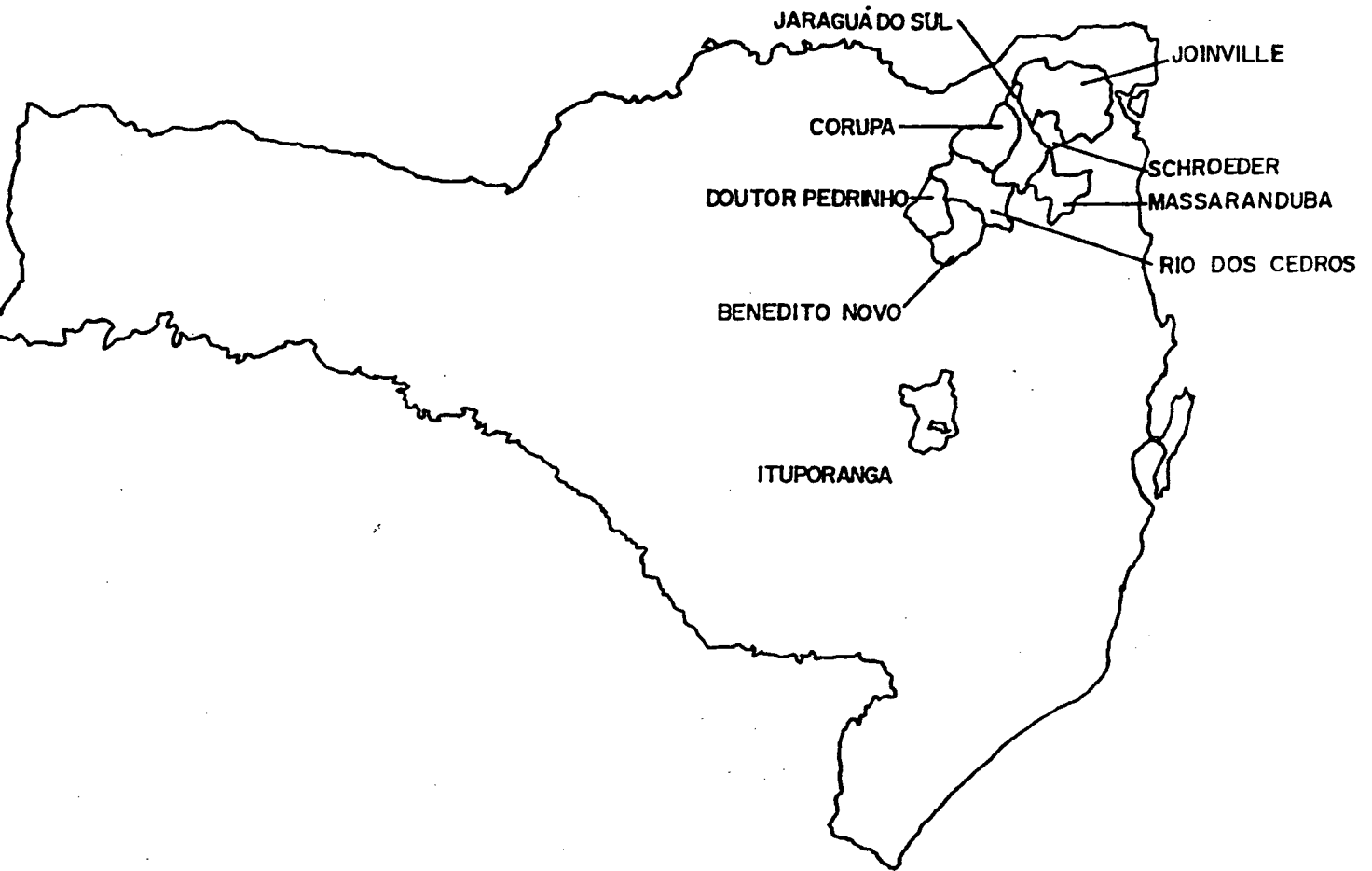
Tabela 02 - Evolução do faturamento bruto (em dólar)

ANO	FATURAMENTO
1989	136.932.102
1990	140.892.660
1991	103.793.940

Fonte: Marisol

Nessa época, a empresa tinha 9 filiais: em Jaraguá do Sul, Schroeder, Massaranduba, Corupá, Benedito Novo, Joinville, Doutor Pedrinho, Rio dos Cedros e Ituporanga, municípios localizados na região norte/nordeste do Estado de Santa Catarina, como mostra a Figura 02.

Figura 02 - Filiais da Marisol em 1990.



Fonte: Marisol

Os depoimentos revelam que os impactos do Plano "Brasil Novo" não aconteceram de forma imediata. A redução da liquidez (medida provisória nº 168) e o congelamento de preços e salários (medida provisória nº 154) foram contornados, já que houve a possibilidade de se pagar as dívidas com o dinheiro retido pelo Banco Central, ou seja, com cruzados novos.

Esse fato já estava sendo previsto por Albuquerque (1990), que ressaltava que nos setores produtivos mais organizados, os impactos não se dariam de forma imediata, dados os recursos de que poderiam lançar mão, a curto prazo. Ou seja, as médias e grandes empresas poderiam aguardar o desenrolar dos acontecimentos, utilizando-se de soluções provisórias como realocação e treinamento de pessoal, redução de produção e demissão de pessoal, soluções estas que foram realmente adotadas pela Marisol, como poderá ser visto adiante.

O que houve, na época, foi a conscientização da necessidade de se racionalizar custos, não deixando de lado a preocupação com a qualidade e produtividade, para que o preço de venda fosse o mais competitivo possível.

Dessa forma, com o espírito de racionalização de custos, provocado em grande parte pela crise de mercado e recessão que se seguiu à instauração do Plano "Brasil Novo", a Marisol iniciou uma série de modificações profundas em sua estrutura e filosofia.

Em relação à estrutura, a grande mudança ocorreu em 1991, havendo redução nos níveis hierárquicos e conseqüente redução de pessoal. A Tabela 03 mostra a redução de empregados que houve durante esse período.

Tabela 03 - Número de empregados

ANO	EMPREGADOS
1989	5.444
1990	4.811
1991	3.997

Fonte: Marisol

A literatura demonstra que com o Plano Cruzado, de 1986, muitas empresas, a exemplo da Marisol em relação ao Plano "Brasil Novo", também tiveram que demitir pessoal. Os depoimentos de Costa (1986) e Sorano (1986) demonstram que os impactos dos planos heterodoxos de estabilização econômica na administração de recursos humanos são bastante complexos, não havendo como fugir dos cortes e reduções de pessoal.

Dentro do espírito de racionalização dos custos, houve também a redução no número de filiais. Desse modo, a Marisol resolveu fechar as unidades de costura mais distantes e aquelas que não possuíam sede própria. A unidade de Ituporanga, a última a ser inaugurada, foi a primeira a ser fechada, por ser a mais distante da matriz e por ter o prédio alugado. Isso ocorreu em outubro de 1991. Na sequência, houve a fusão das filiais de Doutor Pedrinho e Benedito Novo. A unidade de Benedito Novo funcionava em sede própria, ampla e bem equipada, enquanto que a unidade de Doutor Pedrinho funcionava improvisadamente no salão paroquial da Igreja. Com a fusão, a unidade de Doutor Pedrinho foi fechada e 60% (sessenta por cento) de seu pessoal foi reaproveitado na unidade de Benedito Novo. E finalmente, a unidade de Joinville

também encerrou suas atividades, por estar em prédio antigo e alugado. Desse modo, a Marisol possui hoje seis unidades de costura fora de Jaraguá do Sul.

Em relação à filosofia da organização, o Plano "Brasil Novo" foi o estopim para uma mudança bastante profunda. A Marisol entrou na fase de uma maior profissionalização de seu pessoal, deixando de lado um certo paternalismo que sempre caracterizou a empresa. Assim, aliado à qualidade, que sempre foi preocupação da empresa, atualmente pensa-se muito em competitividade; há um enfoque muito mais acentuado para os objetivos-fins da empresa, tanto é que muitas das atividades-melo foram terceirizadas.

Costa (1986), discutindo sobre as repercussões do primeiro plano de estabilização econômica, o Plano Cruzado, fala justamente sobre a nova postura que as empresas tiveram que adotar, passados os primeiros momentos do choque. Ao lado de um enxugamento na estrutura organizacional, o autor comenta que os planos heterodoxos trazem a consciência de que as organizações têm que se racionalizar, para terem condições de conseguir, ao mesmo tempo, produtividade e qualidade.

4.1.2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Pode-se afirmar que a área de recursos humanos da Marisol passou por três grandes fases, desde a criação da empresa em 1964.

A primeira fase caracterizou-se pelo que se convencionou chamar de Departamento de Pessoal: era uma área preocupada exclusivamente por problemas legais e burocráticos.

A transição para uma fase mais preocupada com benefícios e treinamento de pessoal ocorreu em meados da década de setenta, acompanhando a fase de intenso crescimento da empresa. Nessa época, enfoque maior era dado ao setor de benefícios; o treinamento ficava ainda em segundo plano. Porém, era um enfoque ainda bastante paternalista, onde a organização distribuía benefícios ou dava treinamentos sem critérios mais racionais de custos ou retorno de tais investimentos.

A partir da década de noventa, a área de recursos humanos ganha um novo enfoque. A crise e a recessão, a busca de uma maior produtividade, a necessidade de se investir em tecnologia, fizeram com que a Marisol buscasse uma conotação mais racional e profissional na área de recursos humanos. Houve uma conscientização geral na área de recursos humanos e nos altos escalões da empresa, de que o paternalismo teria que ser deixado de lado, para que o enfoque profissional pudesse sobreviver.

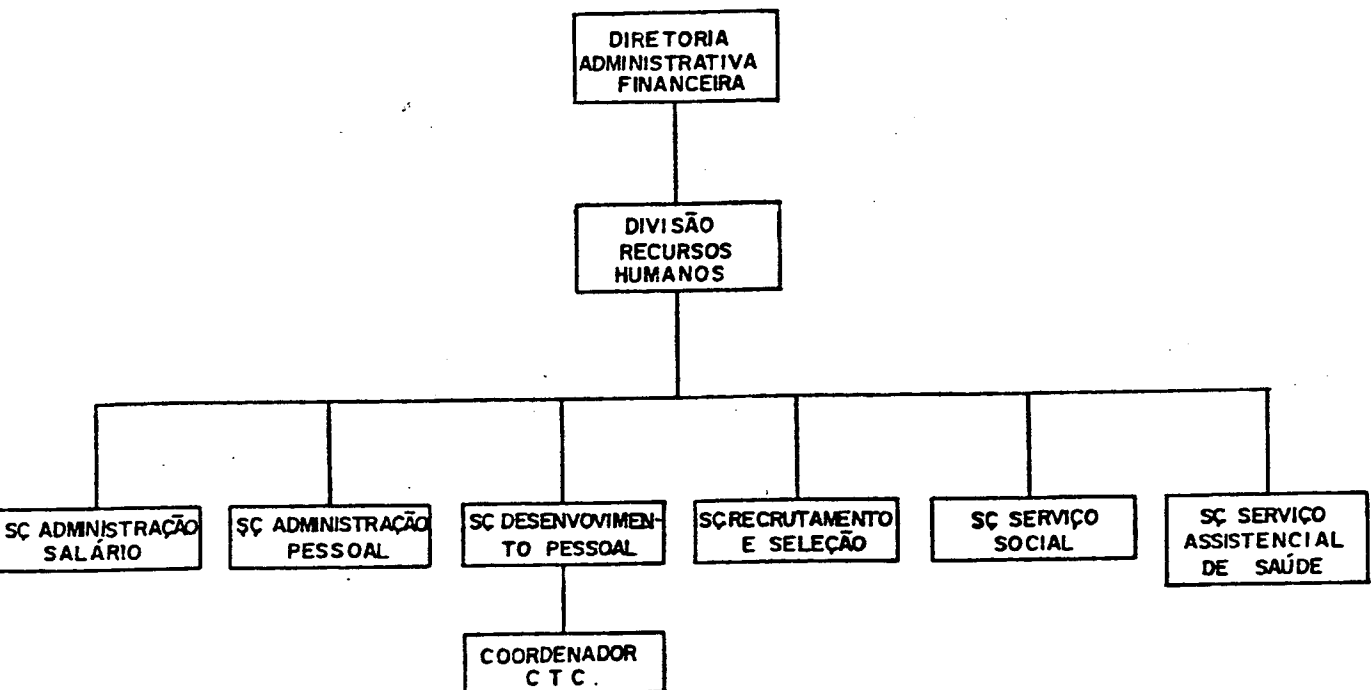
As diversas transformações do setor de recursos humanos da Marisol, de certa forma, correram em paralelo com as fases da administração de recursos humanos no Brasil, descritas na literatura. Aquino (1984) aponta uma primeira fase na administração de recursos humanos mais ligada a problemas burocráticos e legais; uma segunda fase mais preocupada com treinamento e com a própria departamentalização da estrutura de recursos humanos; e a fase atual, descrita por Fisher (1991), onde os desafios de competitividade trazem a necessidade de novas formas de gestão.

Desse modo, houve alterações em muitos processos e na própria estrutura da organização. Houve uma conotação muito mais forte em treinamento, visto agora não mais como um benefício, mas um investi-

mento: a concessão de benefícios sociais foram racionalizadas, visando acabar com a conotação paternalista de outrora.

Em termos de estrutura, as mudanças também foram bastante grandes. Havia na área de recursos humanos (Figura 03) uma gerência e sete chefias: seção de administração de salários, seção de administração de pessoal, seção de desenvolvimento de pessoal, seção de recrutamento e seleção, seção de serviço social, seção de serviço assistencial de saúde, além da seção de segurança.

Figura 03 - Organograma da área de recursos humanos em 1990



Fonte: Marisol

Atualmente, a área de recursos humanos possui uma estrutura bem mais enxuta, com uma gerência e três seções - cujas atribuições estão especificadas no Quadro 01. As áreas de pessoal e cargos e salários se fundiram, e hoje compõem a seção de remuneração e pessoal; as áreas de serviço de saúde e serviço social compõem a seção de serviço social; as áreas de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento compõem a seção de recrutamento e desenvolvimento. E a área de segurança, que cuidava de toda parte de segurança patrimonial e segurança do trabalho, hoje se subordina à área de serviços gerais, fora da área de recursos humanos.

Quadro 01 - Atribuições da área de recursos humanos

Área	Atribuições
Seção de Remuneração e Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar a execução de rotinas trabalhistas; - Coordenar o processo de avaliação de cargos; - Coordenar o desenvolvimento e/ou reformulação dos planos de cargos e salários; - Planejar e promover a realização de pesquisas salariais; - Propor a reformulação de políticas e procedimentos ligados a transferências, promoções, programações de salário e planejamento de recursos humanos; - Analisar e controlar a concessão de reajustes salariais, decorrentes de lei, convenção coletiva e liberalidade da empresa.
Seção de Serviço Social	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar atividades relativas ao serviço de saúde; - Fornecer adequada assistência social em termos de ajuda financeira e trabalhos específicos a nível social; - Oportunizar às empregadas com filhos, creche para permanência dos mesmos durante seu turno de trabalho.
Seção de Recrutamento e Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar profissionais adequados ao perfil do cargo; - Promover remanejamentos internos; - Treinar pessoal de acordo com as necessidades do cargo; - Promover eventos de desenvolvimento de pessoal; - Manter atualizado e organizado o acervo bibliográfico da empresa.

Fonte: Marisol

A mudança de estrutura que ocorreu na área de recursos humanos da Marisol foi uma reação em cadeia, a partir do momento em que houve a consciência de que estava ocorrendo um excesso muito grande de segmentação no setor, que carecia de um espírito de equipe. Sobre isso, temos o seguinte depoimento:

"...a nossa área era um labirinto, chelo de salas fechadas, cada um preocupado com a sua área. As pessoas se esqueciam que faziam parte de um todo maior chamado recursos humanos. Isso teve que ser sanado, para que cada um tivesse consciência de que era preciso trabalhar em conjunto."

Conforme os dados coletados, a área de recursos humanos da Marisol possuía, até outubro de 1991, 138 empregados. Atualmente, ela possui 55 empregados, distribuídos da seguinte maneira:

- Gerência Geral : 01
- Recrutamento e Desenvolvimento: 09
- Serviço Social : 40
- Remuneração e Pessoal : 05

Segundo depoimentos, os motivos que levaram à diminuição do quadro de empregados da área de recursos humanos da Marisol se justificaram pelo fato de que havia muitos trabalhos sendo realizados sem necessidade. Havendo um excesso muito grande de segmentação no setor, as chefias desenvolviam uma série de projetos de pouco interesse real para a organização. E assim, juntando as diversas áreas, atividades supérfluas foram sobrando. Hoje, com a estrutura mais enxuta, a preocupação da área se limita às atividades principais e imprescindíveis

para o bom funcionamento do setor.

4.2. ANÁLISE DA VARIÁVEL POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DOS SEUS INDICADORES

Através da análise dos dados coletados a respeito dos momentos anterior e posterior ao Plano "Brasil Novo", podem ser visualizadas as principais alterações nos indicadores que dizem respeito a este trabalho.

4.2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A Marisol utiliza os seguintes procedimentos para recrutar e selecionar pessoal externamente, conforme mostram os Quadros 02 e 03.

Quadro 02 - Recrutamento de Pessoal por aumento de quadro

<p>-----</p> <p> A chefia interessada requisita a contratação </p> <p>-----</p> <p> A área de Organização e Métodos (quando se trata de vaga administrativa) verifica os motivos de aumento de quadro e emite relatório, com parecer favorável ou não, para depois encaminhar à Diretoria, para análise </p> <p>-----</p> <p> A diretoria da área aprova ou não o aumento de quadro </p> <p>-----</p> <p> Ao receber a requisição aprovada, a seção de Recrutamento e Seleção atualiza seu quadro orgânico, procede o recrutamento de candidatos e após a escolha das pessoas selecionadas, dá prosseguimento ao processo de contratação </p> <p>-----</p>
--

Fonte: Fio da Meada/Marisol

Quadro 03 - Recrutamento de pessoal por substituição

 | Nos casos de auxílio maternidade, doença ou acidente de trabalho de |
 | trabalhadores da área produtiva, não é efetivada substituição, pois |
 | já está previsto índice de reajuste para estes casos no quadro orgâ- |
 | nico. Na área administrativa a substituição só é possível quando o |
afastamento for superior a 45 dias

| Toda promoção ou transferência deverá ser formalizada no mês em que |
ocorrer o fato

A substituição pode ocorrer via recrutamento externo ou interno

| A requisição de pessoal deve ser emitida pela chefia e aprovada pelo |
Diretor da área

Fonte: Fio da Meada/Marisol

A divulgação dos recrutamentos se dá através de jornais, rá-
 dios e nos próprios murais da empresa. Ao setor de Recrutamento e Se-
 leção cabe fazer inicialmente uma entrevista, após o preenchimento da
 ficha de solicitação de emprego do candidato, para se analisar as con-
 dições ou potencialidades do candidato. Vencida a primeira etapa, os
 selecionados são entrevistados pela chefia interessada e depois são
 encaminhados para os exames médicos pré-admissionais. Essa fase também
 tem bastante importância, por avaliar as reais condições físicas do
 candidato, pois determinados setores - como beneficiamento, por exem-
 plo - podem não ser os locais mais adequados de trabalho para quem tem
 predisposição a moléstias alérgicas, asmáticas, etc.

Quanto ao recrutamento interno, a Marisol utiliza os seguin-
 tes procedimentos, conforme mostra o Quadro 04.

Quadro 04 - Recrutamento Interno

Podem participar do recrutamento interno, todos os empregados que:
- trabalham na Marisol há mais de 6 meses;
- preenchem os requisitos necessários para o cargo;
- preenchem o formulário de inscrição com a devida aprovação da chefia
O órgão solicitante requisita pessoal à área de Recrutamento e Seleção
A seção de Recrutamento e Seleção confecciona cartazes e formulários de inscrição, determinando o prazo de entrega dos mesmos
Todos os empregados que tiverem interesse em participar do recrutamento interno, encaminham-se à seção de Recrutamento e Seleção, até o vencimento do prazo de inscrições
São realizados testes e entrevistas com os empregados inscritos. Após análise, o setor de Recrutamento e Seleção encaminha os laudos com parecer favorável ou não para a área solicitante, e esta realiza entrevista com os selecionados
A seção de Recrutamento e Seleção dá a definição para as chefias e estas comunicam o resultado aos inscritos no processo
O prazo para a seção de Recrutamento e Seleção realizar o processo é de 3 semanas
O prazo para a liberação dos candidatos aprovados pela chefia atual é:
- Produção : 01 semana
- Administração: 02 semanas
- Técnicos : 04 semanas

Fonte: Fio da Meada/Marisol

É política da Marisol dar sempre preferência aos recrutamentos internos, a não ser em casos muito excepcionais, que exigem pré-requisitos especializados, não encontrados internamente.

Essa preferência traz muitas vantagens à Marisol, como aquelas descritas por Dutra (1990) e Aquino (1980), como a cultura já internalizada de seus integrantes, além de ser mais econômico e motivador.

Em relação às alterações ocorridas após o Plano "Brasil Novo", os depoimentos revelam que houve uma queda acentuada no número de vagas abertas, como pode ser visto na Tabela 04.

Tabela 04 - Número de vagas abertas na Marisol nos anos de 1989/1990/1991

ANO	VAGAS ABERTAS
1989	2.761
1990	944
1991	339

Fonte: SIG/Marisol

Observa-se, na Tabela 04, a variação percentual negativa de cerca de 66% (sessenta e seis por cento) do ano de 1989 para 1990. Da mesma forma, houve decréscimo no número de vagas abertas do ano de 1990 para 1991, ocorrendo uma variação negativa de cerca de 64% (sessenta e quatro por cento).

Nota-se que o número grande de vagas abertas em 1989 coincide com uma época de grande euforia de produção e vendas da empresa, onde havia a necessidade de muitas contratações. À medida que as dificuldades foram surgindo, as admissões também foram decaindo, conforme mostra a Tabela 05.

Tabela 05 - Número de admissões efetuadas pela Marisol nos anos de 1989/1990/1991

ANO	ADMISSÕES
1989	1.686
1990	736
1991	840

Fonte: SIG/Marisol

Observa-se na Tabela 05 uma variação negativa de cerca de 56% (cinquenta e seis por cento) do ano de 1989 para 1990. De forma contrária, houve um pequeno acréscimo de cerca de 15% (quinze por cento) do ano de 1990 para 1991.

Aquino (1980) coloca que, muitas vezes, as empresas não agem de maneira muito racional, em termos de administração de recursos humanos, permitindo certos desperdícios - como admissão de funcionários sem verificar realmente a necessidade de novas contratações, em épocas de euforia - mas que estas empresas, ao se depararem com um contexto mais recessivo, são obrigadas a rever seus critérios de administração de recursos humanos.

Foi o que aconteceu na Marisol, pois segundo depoimentos, as admissões ficaram paralizadas por algum tempo, logo após a instauração do Plano "Brasil Novo", para que a empresa pudesse analisar que rumos a economia do país iria tomar. À medida que a situação foi se normalizando, a Marisol voltou a efetuar novas contratações, se bem que de forma bastante mais comedida do que praticava anteriormente.

Esse fato corrobora a pesquisa realizada por Melo (1987) num banco estatal, onde foi verificado que a adoção de medidas reguladoras

do Plano Cruzado, em 1986, determinou o cancelamento de muitos concursos para contratação de pessoal.

Nota-se que está ocorrendo na Marisol uma menor ênfase em recrutamento e seleção de pessoal devido à recessão, e a consequente abundância de mão-de-obra no mercado. Kilimnik (1990) argumenta que isso é bastante comum em épocas difíceis, já que as empresas não dão mais tanta ênfase ao recrutamento e seleção de pessoal, ficando essa função relegada a um plano mais passivo. Essa opinião é compartilhada por Dutra (1990), para quem essa função fica relegada a um segundo plano quando há abundância de mão-de-obra no mercado.

4.2.2. TREINAMENTO

É política da Marisol manter vários programas de treinamento para as áreas produtivas, desde o setor operacional até as chefias, além de incentivar o ensino regular, do básico ao superior. Dentro destas políticas, os principais programas são:

- Centro de Treinamento de Costura (CTC): para a formação de costureiras, a Marisol mantém uma equipe de instrutores e metodologia de aprendizagem capaz de auxiliar no desenvolvimento desta habilidade.
- Treinamento operacional: algumas áreas produtivas da Marisol dispõem de serviço de treinamento operacional, através de instrutores atuando como orientadores e facilitadores do aprendizado.
- Cursos técnicos: a Marisol envia treinandos ao Rio de Janeiro, onde se formam técnicos têxteis em malharia, confecção, beneficiamento/acabamento e estilismo, responsabilizando-se pela concessão de bolsas-de-estudo e ajuda de custos. Também estimula a profissionali-

zação nos cursos de tornearia, mecânica, eletricidade, etc., concedendo bolsas-de-estudo e estágios.

- Estágio curricular: a Marisol incentiva o desenvolvimento de estágios curriculares de cursos técnicos e superiores, conforme as necessidades da empresa.
- Cursos e seminários: a Marisol incentiva a participação de todos os empregados em cursos e seminários relacionados com sua área de atuação.
- Primeiro e segundo grau: a Marisol também estimula a formação básica de seus empregados, concedendo subsídios para auxiliar nos custos de formação. O empregado deve estar trabalhando na empresa há pelo menos um ano e colaborar com 5% (cinco por cento) de seu rendimento mensal bruto, ficando a cargo da Marisol a contribuição com o excedente a esse valor, compreendendo as mensalidades e taxa de matrícula.
- Curso superior: a empresa concede ainda bolsa-de-estudo para o empregado que escolher um curso diretamente relacionado com o cargo que desempenha - vide Quadro 05 - nos mesmos moldes que o item anterior.

Quadro 05 - Relação de cursos superiores cobertos por bolsa de estudo

CURSOS	ÁREA/CARGO
Administração	Dep.Controladoria, Dep.Tesouraria, Dep. Auditoria, Dep.Marketing, Sç.O&M, Dep.Vendas, Dep.Compras, Dep.RH (Sç.Recrutamento e Desenvolvimento e Seq.Remuneração e Pessoal), Dep.PCP, Sç.Métodos e Processos, Sç. Estrutura de produtos, encarregados/chefes e gerentes
Ciências Contábeis	Dep.Controladoria, Dep.Auditoria
Ciências da Computação	Dep.Sistemas
Ciências Econômicas	Dep.Tesouraria, Sç.Custos e Orçamentos
Comércio Exterior	Dep.Exportação
Engº Industrial/Produção	Sç.Métodos e Processos, Sç.Estrutura de Produtos, gerentes e chefes ligados às áreas de produção
Letras	Secretárias
Química/Engº Química	Sç.Laboratório Químico e Sç.Laboratório Físico, gerentes e chefes ligados às áreas de beneficiamento e estamperia

Fonte: Fio da Meada/Marisol

São atribuições do setor de desenvolvimento de pessoal todas as atividades relacionadas com o treinamento interno, externo, administração da bolsa de estudos, coordenação dos estágios, programa de integração de novos empregados, apoio didático, entre outras. Além disso, faz parte do setor também a Biblioteca, onde estão centralizados relatórios, obras didáticas e informações que podem ser utilizadas pelos empregados, tanto a nível técnico quanto recreativo.

Segundo depoimentos coletados, o enfoque dado ao treinamento mudou muito de 1990 para cá.

Em primeiro lugar, a Marisol está num processo de tentativa de alterar a filosofia de treinamento que existia até então. Atualmente, o treinamento está sendo caracterizado como um investimento, e não um benefício. Quanto a isso, temos o seguinte depoimento:

"O chefe tem que estar comprometido com o treinamento, e o treinando também tem que se comprometer. Antes, nós fazíamos uma série de programas de treinamento, mas terminado o programa, não acontecia nada. Então, nós estamos trabalhando agora no treinamento no local de trabalho e em fórmulas de como mensurar esse treinamento. Porque o que nós precisamos nesse momento, é elevar o nosso nível de competitividade, diminuir nossos custos, melhorar nossa qualidade, e nós só vamos conseguir isso quando nós tivermos mão-de-obra treinada...então, a área de RH deve agir como um verdadeiro agente de mudanças nesse sentido, colocando treinamento como um investimento e uma das ferramentas mais fortes para a gente conseguir essa eficiência."

Dentro dessa filosofia, uma das mudanças mais profundas ocorridas na área foi a ênfase no treinamento no local de trabalho. Antes, era usual mandar os empregados para fora, dentro da filosofia dos treinamentos externos. A atual concepção repassou a responsabilidade para as chefias, são elas que vão treinar seu pessoal internamente. Foi a descentralização de uma responsabilidade antes atribuída exclusivamente ao órgão de desenvolvimento de pessoal. Hoje, à área de treinamento cabe preparar as chefias para que estas assumam a nova responsabilidade e coordenar os diversos trabalhos ligados com a área.

Outro ponto onde estão ocorrendo mudanças é no caráter do treinamento. A Marisol não realiza mais formalmente o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), antes feito periodicamente. Juntamente com a mudança de filosofia, a empresa está hoje trabalhando segundo a doutrina do treinamento contínuo. Além disso, a Marisol está caminhando para a era do treinamento preventivo, e não apenas do trei-

namento corretivo. Dessa forma, estudos aprofundados começaram a ser realizados, procurando analisar desde a necessidade de se conceder uma bolsa-de-estudo ou participar de um evento externo, e tentar compatibilizar com o desenvolvimento profissional dos empregados, as necessidades para o seu cargo, o seu desempenho, ou numa previsão de sua atuação futura, um preparo para futuros cargos.

As alterações ocorridas na área são mais visíveis, se forem analisadas as mudanças das características dadas ao treinamento antes e depois do Plano "Brasil Novo".

Segundo depoimentos, no ano de 1989, a área de treinamento trabalhava com todo vigor, se bem que de maneira rotineira, não dando ênfase a nenhum setor em particular, fazendo um treinamento corretivo onde houvesse necessidade.

No ano seguinte, em 1990, a empresa passou por uma verdadeira maratona de treinamento. Praticamente todos os empregados participaram de programas de treinamento. Foram ministrados cursos nas áreas de marketing, vendas, recursos humanos, novas tecnologias, técnicas de programação de produção, comportamento organizacional, enfim, os empregados de todos os níveis tiveram acesso a um leque muito grande de conhecimentos.

A justificativa para uma programação tão ampla e geral pode ser explicada pelo seguinte depoimento:

"Nós notamos, na ocasião, que as pessoas estavam carentes em todos os aspectos do conhecimento, então procuramos trabalhar isso. Além disso, se você tem um momento de folga, a nível de produção você não está no 'pique' total, você investe em treinamento, é o momento ideal para isso. Normalmente, nos momentos de queda de produção você treina as pessoas."

Esse depoimento corrobora com a opinião de Albuquerque (1990) que argumenta que as empresas utilizariam soluções provisórias, como redução da produção e treinamento de pessoal, até que a situação se normalizasse, após o Plano "Brasil Novo".

Já no ano de 1991, a ênfase foi bem mais direcionada. Em 1991, a Marisol investiu muito em treinamento de chefias.

Segundo os depoimentos coletados, isso aconteceu pela própria defasagem de conhecimentos tecnológicos e comportamentais pelas quais estavam passando os níveis de 2º e 3º escalão da empresa. Muitas dessas chefias não estavam conseguindo acompanhar as rápidas mudanças organizacionais pelas quais a Marisol vinha passando nos últimos anos. E isso, aliada à mudança de filosofia da empresa, que busca atualmente um comprometimento maior das chefias com treinamento - como o treinamento no local de trabalho - fez com que a Marisol investisse bastante em desenvolvimento de chefias no ano de 1991.

Segundo Macian (1987), cabem às chefias ser o espelho das políticas e filosofias da organização. Dessa forma, o treinamento das chefias visa prepará-las para representar a organização de que fazem parte, já que sua função exige criatividade e espírito de inovação, razão pela qual seu aperfeiçoamento deve ser constante. Macian (1987) complementa que a maior vantagem no desenvolvimento de chefias está no enriquecimento de sua capacidade de acionar o desempenho produtivo de seus subordinados, analisando o potencial de cada um para distribuir as tarefas de forma a maximizar esse potencial; delegando-lhes competência para assumir mais responsabilidades e principalmente, acompanhando, orientando e avaliando constantemente suas atividades. Foi com esse intuito que a Marisol investiu maciçamente em treinamento de che-

fias em 1991.

Desse modo, nota-se pela Tabela 06 que houve uma ligeira ascensão em investimento de treinamento de pessoal no ano de 1990, voltando a cair em 1991.

Tabela 06 - Investimento em treinamento de pessoal (em dólar)

ANO	INVESTIMENTO
1989	39.694
1990	79.773
1991	56.423

Fonte: Marisol

Tabela 07 - Horas aplicadas em treinamento de pessoal

ANO	HORAS
1989	277.679
1990	140.293
1991	54.557

Fonte: Marisol

Apesar de todo o investimento despendido, os depoimentos revelam que houve uma queda bastante acentuada em treinamento de pessoal, já que a empresa está fazendo apenas o estritamente necessário, num enfoque voltado mais para as necessidades do cargo.

Isso vem a corroborar as conclusões de Melo (1987), que ao pesquisar as interferências governamentais no planejamento de recursos

humanos de uma empresa estatal, verificou que após o Plano Cruzado, numa época de incertezas tal como na época pós-Plano "Brasil Novo", a organização pesquisada não suspendeu os programas de treinamento, mas orientou-os para as necessidades mais emergentes da organização, com o fim de conter despesas.

Porém, pelo que foi observado, se em termos de investimentos e horas aplicadas em treinamento houve decréscimo, a mudança qualitativa do próprio conceito de treinamento dentro da Marisol foi fundamental. Esse fato vem ao encontro das conclusões de Tomei (1991), em que a autora, ao pesquisar uma indústria de bebidas, nota mudanças fundamentais relacionadas à filosofia e concepção do que é treinamento, após o Plano "Brasil Novo", pelos dirigentes da empresa pesquisada, despendendo um esforço maciço na qualificação da mão-de-obra, principalmente a nível gerencial.

4.2.3. POLÍTICA SALARIAL

A tabela salarial da Marisol possui quatro níveis: o salário inicial, o salário de efetivação, padrão I e padrão II. Cada padrão, por sua vez, tem três níveis.

Faz parte da política da Marisol conceder reajustes salariais espontâneos - ou seja, aqueles concedidos por liberalidade da empresa, sem qualquer vinculação com aumentos decorrentes de lei ou convenção coletiva - nos seguintes casos:

- efetivação: visa enquadrar o empregado no salário efetivo de seu cargo, após o término do período de experiência de 90 dias. Esse reajuste é concedido automaticamente, desde que o empregado seja efetivado;
- enquadramento: visa ajustar a faixa salarial do empregado até o salário padrão II estabelecido para o seu cargo. Esses reajustes estão limitados a concessão máxima de 2 níveis salariais;
- promoção: visa ajustar gradativamente o empregado promovido até o salário de efetivação do novo cargo. Os reajustes por promoção somente poderão ocorrer após 90 dias no novo cargo (exceto nos cargos de carreira - promoção do nível I para II ou do II para o III) limitado a concessão máxima de três níveis salariais;
- mérito: a concessão das faixas salariais de mérito não está liberada. Depende sempre da aprovação do Diretor da área.

A Marisol realiza pesquisa salarial periodicamente, fazendo parte de um grupo de pesquisa salarial em Jaraguá do Sul, além de outro grupo em Joinville e em Blumenau.

Segundo depoimentos, a Marisol acompanha o mercado de salários; porém, revelam que, em alguns cargos, antes do Plano "Brasil Novo", o salário ficava ainda um pouco acima da média, ou se igualava; hoje, ou se iguala ou fica um pouco abaixo da média.

Nota-se pela Tabela DB o valor médio mensal dos salários pagos pela Marisol antes e depois do Plano "Brasil Novo":

Tabela 08 - Valor médio mensal dos salários pagos pela Marisol em 1989/1990/1991 (em dólar)

ANO	VALOR
1989	268
1990	353
1991	310

Fonte: SIG/Marisol

Observa-se que do ano de 1989 para 1990 houve uma variação positiva de cerca de 32%. Ao contrário, houve uma variação negativa de cerca de 12,18% do ano de 1990 para 1991.

A evolução do valor médio mensal dos salários pagos pela Marisol acompanhou, de certa forma, a evolução do faturamento bruto da empresa nesses respectivos anos (vide Tabela 02), ou seja, até 1990 havia uma tendência de elevação, acompanhando uma época de euforia nas vendas, para depois ocorrer uma queda, acompanhando a recessão que se instaurou.

A Tabela 09, por sua vez, mostra como se comportaram os salários pagos pela Marisol comparados com a inflação:

Tabela 09 - Evolução da inflação X aumentos concedidos pela Marisol em
1989/1990/1991

ANO	INFLAÇÃO ACUMULADA	AUMENTOS ACUMULADOS	VARIAÇÃO
1989	1383,82	1745,74	+26,15%
1990	1794,86	1166,40	-35,01%
1991	478,09	358,67	-24,98%

Fonte: Marisol

Nota-se que no ano de 1989, os aumentos concedidos pela Marisol ultrapassaram a inflação em 26,15%. Já nos anos de 1990 e 1991, os aumentos ficaram aquém da inflação em torno de 35,01% e 24,98% respectivamente.

Os depoimentos revelam que sempre foi preocupação da empresa em conceder aumentos salariais sempre que possível, independente da convenção coletiva - que ocorre em maio - ou de reajustes legais concedidos pelo Governo. Porém, nos últimos anos isso tem sido mais difícil, por causa da recessão.

Na pesquisa realizada por Melo (1987) também se verifica que, em períodos de crescimento econômico, os índices salariais conseguem acompanhar a inflação. Porém, em períodos recessivos e de contenção, a queda nos níveis salariais se dá de forma bastante nítida.

4.2.4. POLÍTICA DE BENEFÍCIOS

A Marisol possui um amplo programa de benefícios concedidos aos seus empregados:

- atendimento médico: a empresa oferece serviços de clínicos gerais e ginecologistas nos ambulatórios da matriz e de todas as filiais;
- serviços de laboratório: a Marisol mantém convênios com laboratórios de análises clínicas. Esse benefício é restrito ao empregado, onde a empresa paga 100% dos exames laboratoriais (fezes, sangue, urina). Porém, no caso da utilização destes serviços pelos dependentes, existe a possibilidade de se conseguir a preços especiais com o subsídio da empresa;
- serviços oftalmológicos: a empresa subsidia parte do valor da consulta (40%). Para dependentes, a consulta poderá ser realizada através de vales, que serão descontados em folha de pagamento;
- serviços pediátricos: a Marisol paga 100% das consultas com médicos pediatras conveniados;
- atendimento odontológico: a Marisol oferece assistência odontológica ao empregado, após este completar três meses de empresa. Existem dentistas em todas as unidades (com exceção de Corupá e Schröder), além dos dentista conveniados;
- análise assistencial para tratamento de saúde: a Marisol procura prestar auxílio financeiro ao empregado e seus dependentes que precisarem de serviços médicos e sociais. O empregado terá direito a solicitar este auxílio após completar o período de experiência de 90 dias. Após a análise da situação, e não sendo possível utilizar recursos da assistência social, o auxílio por parte da empresa poderá

ser concedido através de adiantamento do abono pecuniário e/ou adiantamento do 13º salário e/ou empréstimo, cujo valor será descontado em até três vezes:

- refeltório: a empresa mantém um refeltório que fornece as refeições aos seus empregados. As refeições são preparadas e entregues pelo SESI (Serviço Social da Indústria). Este é o benefício mais recente, criado em janeiro de 1990;
- creche: a Marisol mantém creches que atendem os filhos das empregadas, com idade entre 3 meses e sete anos de vida, funcionando de acordo com os turnos de trabalho;
- cesta de alimentos: através do Sindicato das Indústrias do Vestuário, a Marisol oferece aos empregados uma cesta básica de alimentos, garantindo preços abaixo do mercado;
- vale de supermercado: os empregados da Marisol têm direito a vales para a aquisição de mercadorias nos supermercados conveniados com a empresa. Posteriormente, o valor é descontado em folha de pagamento;
- vale de farmácia: a Marisol mantém convênios com diversas farmácias, para a aquisição de medicamentos através de vales. O vale de supermercado e o vale de farmácia não devem ultrapassar 40% do salário do empregado;
- transporte coletivo: todos os empregados têm o direito de usufruir de um subsídio de 70% do custo do transporte coletivo oferecido pela empresa. Os 30% restantes são descontados em folha de pagamento;
- posto de vendas: nos postos de vendas da Comercial Catarinense de Malhas, os empregados poderão adquirir produtos Marisol por preços mais acessíveis, que serão descontados em folha de pagamento;

- seguro de vida em grupo: a Marisol participa com 20% do custo do seguro de vida em grupo para seus empregados. Os 80% restantes cabem ao segurado;
- sede esportiva e recreativa Marisol (SER Marisol): a SER Marisol é uma entidade com fins recreativos e esportivos, oferecendo a prática de diversas modalidades esportivas, como futebol de salão, vôlei, bocha, futebol suíço e bolão. Há também churrasqueiras e o bar-sede, com instalações próprias para jogos de dominó, caneco, canastra, truco, ping-pong, xadrez, sinuca, pebolim, etc.

Segundo as entrevistas realizadas, dentre todos os benefícios concedidos pela Marisol, apenas dois sofreram alterações profundas após o Plano "Brasil Novo": o serviço de transportes e as creches.

Dentro do espírito de racionalização que envolveu a empresa a partir da década de 90, estudos foram sendo realizados, visando diminuir os custos. Até 1989, época em que a Marisol tinha mais de 5.000 empregados, a mão-de-obra na empresa era bastante grande e vinha de toda a região adjacente a Jaraguá do Sul. Os ônibus vinham com a lotação completa, com cerca de 45-50 pessoas cada. Com o tempo, com o fechamento de algumas unidades de costura, e a redução de empregados, havia ônibus circulando com menos da metade de sua capacidade. Como consequência, o custo estava aumentando. Iniciou-se, então, uma série de estudos visando sanar esse problema. Desse modo, após análises detalhadas da situação, a racionalização do sistema de transportes foi obtida através do remanejamento de pessoal, troca de turnos e com um mínimo de demissões. Quanto a isso, temos o seguinte depoimento:

"Não sei se tudo isso tem a ver com o Plano Collor, eu acredito que sim, porque a partir daí começou-se a falar em recessão, começou-se a fazer determinadas mudanças aqui, a racionalizar, e que no fundo foi bom, porque éramos muito paternalistas...".

O benefício transporte coletivo também foi um dos mais atingidos em decorrência do Plano Cruzado, na pesquisa apresentada por Melo (1987), se bem que de forma diferente da que ocorreu na Marisol. Se na Marisol, o benefício não foi cortado, e nem o seu valor modificado, na organização pesquisada por Melo (1987), a participação dos empregados que utilizavam o transporte coletivo passou de 40% para 52% sobre o total das despesas do serviço. O autor põe dúvidas sobre os resultados positivos desse fato, pois apesar da situação ter exigido respostas rápidas, poucas opções se apresentaram, sendo adotadas medidas simples de contenção de despesas, não existindo uma avaliação mais fidedigna da contribuição dos benefícios aos objetivos da empresa.

Em relação às creches, as mudanças foram mais profundas. A Marisol tinha três creches próprias, em Jaraguá do Sul, Schoroeder e Joinville. Em filiais menores, como Rio dos Cedros e Benedito Novo, a Marisol havia doado o terreno para a construção de creches pelas respectivas prefeituras, já que não se justificaria construir uma creche exclusiva para a Marisol para apenas 15 ou 20 crianças. Desse modo, começou-se a fazer uma comparação. Se as creches de Rio dos Cedros e Benedito Novo, que eram administradas pela prefeitura, funcionavam bem, começou-se a visualizar o projeto de repassar para as prefeituras dos municípios as outras creches da Marisol, já que este é um benefício que custa caro. E assim, num conceito de terceirização, as creches da Marisol foram repassadas em convênio para as prefeituras dos municípios, preservados os mesmos direitos do pessoal da Marisol em manter

suas crianças nas creches. Conseqüentemente, as pessoas da comunidade também podem usufruir agora desse benefício: as prefeituras ganharam instalações e pessoal treinado, e a Marisol conseguiu diminuir muito os seus custos.

Como se pode observar, as mudanças que ocorreram nas políticas de benefícios da Marisol foi mais em termos qualitativos do que quantitativos. Quanto a isso, temos o seguinte depoimento:

"O setor de benefícios, quando existe alguma crise, é o setor mais atacado. Mas na Marisol não se cortou nada em termos reais, apenas deixamos de ter uma visão paternalista."

Nesse ponto, a Marisol tomou a precaução de não fazer nenhum corte drástico, em termos de benefícios, para que as conseqüências não fossem muito desmotivadoras para os empregados. A visão paternalista, que foi eliminada, foi uma decisão bastante racional, condizente com o que pregam autores como Aquino (1980), para quem os benefícios devem refletir às necessidades reais dos empregados.

Além disso, Aquino (1980, p.192) observa que é muito importante que a organização garanta a continuidade dos benefícios, pois caso isso não ocorra, "as conseqüências são enormes e, talvez, maiores do que se nunca tivessem sido concedidos". Nesse ponto, a Marisol não tirou nenhum benefício, apenas alterou a forma como ele era concedido.

Verifica-se, desse modo, que a atitude dos dirigentes da Marisol em relação à política de recursos humanos como um todo, após 15 de março de 1990, foi no sentido de dar um enfoque mais profissional, visando à produtividade da Empresa, a fim de enfrentar as dificuldades decorrentes do Plano "Brasil Novo". Esse fato será discutido com mais detalhes no capítulo a seguir, onde são expostas as conclusões obtidas

através da pesquisa realizada.

V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A base teórico-empírica na qual está fundamentada esta pesquisa, juntamente com a análise dos dados, permite que sejam formuladas algumas conclusões referentes ao tema da pesquisa. Convém ressaltar, entretanto, que os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados para outras organizações, tendo em vista as limitações do estudo de caso. Os dados analisados particularizam a situação encontrada na Marisol S/A - Indústria do Vestuário no período 1989-91.

Tendo como referência o problema de pesquisa do presente trabalho, verifica-se que no caso da Marisol, houve mudanças na política de recursos humanos da empresa após a publicação do Plano "Brasil Novo". De acordo com o referencial metodológico exposto no Capítulo 3, observa-se que os indicadores da política de recursos humanos, no caso o recrutamento e seleção, treinamento, política salarial e política de benefícios sofreram alterações entre os períodos anterior e posterior a 15 de março de 1990. Com relação a cada indicador, pôde-se chegar às seguintes conclusões:

- Recrutamento e Seleção: como se observa nas Tabelas 04 e 05, houve uma diminuição considerável, tanto em relação ao número de vagas abertas, como em relação ao número de admissões, se bem que nesta última houve um ligeiro crescimento em 1991. O fato de a Marisol não ter investido mais em recrutamento e seleção, aliado à diminuição do quadro de pessoal - vide Tabela 03 - e ao aumento da procura de empregos, é um indicador bastante forte de que está havendo uma abundância de mão-de-obra no mercado, demonstrando a recessão por que

passa o país como um todo. Quando há recessão, é bastante comum as empresas deixarem de investir em recrutamento e seleção de pessoal (Dutra, 1990; Killimnik, 1990).

- **Treinamento:** a Tabela D6 demonstra o que ocorreu no setor de treinamento da Marisol, em consequência do Plano "Brasil Novo". Neste setor, o impacto do Plano ocorreu de forma imediata, logo em 1990, quando a empresa treinou maciçamente seu pessoal, desde o setor mais operacional até os níveis de gerência. Esse fato foi ocasionado pela queda na produção e nas vendas. Os depoimentos demonstraram que quando a produção não trabalha em seu ritmo máximo, o tempo é aproveitado para treinar pessoal. Esse fato estava previsto na literatura (Albuquerque, 1990). Já em 1991, o treinamento foi mais direcionado para a capacitação de chefias, com o intuito de prepará-las para a dinamização das mudanças organizacionais vigentes e mudança de filosofia empresarial (Tomei, 1990).
- **Política Salarial:** as Tabelas D8 e D9 demonstram que houve uma queda, tanto da evolução do valor médio dos salários pagos pela Marisol, como da evolução dos aumentos concedidos pela Marisol em relação à inflação. Esse fato já estava previsto na literatura, pois em períodos de contenção e recessão, há uma tendência a quedas nos níveis salariais (Melo, 1987).
- **Política de Benefícios:** esta foi a área em que as mudanças ocorreram muito mais de forma qualitativa do que quantitativa. As principais alterações foram: a racionalização no uso do transporte coletivo e a

terceirização das creches. A Marisol tomou a precaução de não cortar nenhum benefício, o que acarretaria uma desmotivação muito grande a seus empregados (Aquino, 1980).

Face ao exposto, verifica-se uma série de alterações na área de recursos humanos após 15 de março de 1990, motivadas, em grande parte, pela necessidade de racionalizar custos, aumentar a eficácia e a produtividade, para que a Marisol pudesse enfrentar a crise e a recessão que se instalou no país após a decretação do Plano "Brasil Novo".

Conforme nos coloca Tomel (1990), os momentos de crise vivenciados pelas organizações são importantes para alavancar mudanças. Muitas vezes, esses momentos difíceis são causados pelas próprias medidas governamentais que se apresentam, ironicamente, como sendo a solução para as crises. O Plano "Brasil Novo", que seria a solução para acabar com a inflação no país, acabou gerando uma profunda recessão, principalmente por suas medidas provisórias 154 e 168 (Albuquerque, 1990), e acabou afetando o ambiente externo organizacional. Essas questões impuseram à Marisol uma nova postura, visando produtividade e flexibilidade administrativa.

Essa nova postura não esteve limitada apenas à política de recursos humanos. Apesar de não fazer parte dos objetivos iniciais desta pesquisa, ao realizar a coleta de dados, pôde-se observar alterações processuais e estruturais na empresa, que merecem ser citadas, apenas a título de ilustração:

- Tamanho: definida neste caso como a quantidade de pessoal existente na organização (Hall, 1984), nota-se que houve uma diminuição consi-

- derável no número de empregados da Marisol (vide Tabela D3) no período pesquisado, juntamente com a diminuição no número de filiais;
- Investimento em tecnologia, com a introdução de novos equipamentos e formas de produção, como o CAD (corte racional de tecidos, totalmente informatizado), visando aumentar a produtividade da empresa;
 - Democratização nos processos de tomada de decisão, através de um estímulo à participação dos empregados em grupos de CCQ's (círculos de controle de qualidade). Os primeiros grupos surgiram a partir de 1990, dentro de uma filosofia de estímulo à qualidade.

Apesar de todas essas modificações terem ocorrido após a instauração do Plano "Brasil Novo", os dados coletados não demonstram que o fato tenha sido uma consequência direta das medidas governamentais. Pelo contrário, as maiores mudanças não ocorreram logo após a instauração do Plano, sendo que em sua maioria, foram concebidas e implantadas no ano de 1991, passado mais de um ano da publicação das medidas provisórias 154 e 168. Esse fato corrobora a literatura pesquisada, que discute justamente sobre a recessão que seria causada pelo Plano "Brasil Novo", e que esta recessão é que seria a maior causadora de mudanças organizacionais. Desse modo, as medidas governamentais tiveram um efeito indireto sobre as organizações, a partir do momento em que elas conseguiram superar o primeiro choque, passados os primeiros meses do Plano, mas tiveram que encontrar soluções depois, por causa da recessão que se instalou (Albuquerque, 1990; Fligenspan, 1990; De Toni, 1990).

Essas conclusões foram alcançadas através de um extenso trabalho bibliográfico e de coleta de dados. Todavia, um trabalho de pesquisa, mesmo que de maior amplitude, não pode ser considerado defini-

tivo, tal qual se possa considerar completo o tema estudado.

A autora dessa dissertação reconhece esse fato, e admite que muitas variáveis, nuances e outros enfoques não foram abordados em sua plenitude, ou mesmo sequer cogitados.

Concluído o trabalho, porém, analisando-se os resultados obtidos em comparação com o que se pretendia, pode-se constatar o cumprimento da missão empreendida.

Muito há ainda que se estudar sobre o tema. Muitas são ainda as indagações não respondidas. Dentre elas, pode-se recomendar novos estudos, para efeito de pesquisa e enriquecimento do conhecimento científico:

- verificar as alterações ocorridas nos mecanismos participativos dos empregados da Marisol, antes e depois do Plano "Brasil Novo", principalmente no que tange a grupos de CCQ's;
- pesquisar, com maior profundidade, as alterações estruturais ocorridas na Marisol antes e depois do Plano "Brasil Novo";
- verificar a influência do Plano "Brasil Novo", conforme os indicadores presentemente estabelecidos, em outras organizações, para posterior análise comparativa.

Em termos práticos, a autora desta dissertação, com base no conhecimento que adquiriu no decorrer da coleta de dados e nas conclusões realizadas, toma a iniciativa de fazer algumas recomendações aos dirigentes da Marisol:

Tendo em vista a preocupação da Empresa com qualidade e produtividade, é aconselhável que a organização amplie seus programas de participação, com a implantação de comitês de fábrica, por exemplo, além dos CCQ's, e outras formas de administração democrática, tendo em

vista a literatura pregar o caráter motivacional da gestão participativa. Ainda dentro da filosofia da qualidade e produtividade, juntamente com os investimentos em equipamentos, verificar a possibilidade de implantar novas formas de organização da produção, como o "Just-in-time".

Como a Marisol está investindo maciçamente em treinamento de chefias, tendo em vista as dificuldades de adaptação que os órgãos de 2º e 3º escalão estão tendo em relação às rápidas mudanças ocorridas nos últimos anos, sugere-se que os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal estejam voltados para o plano de carreira da organização, servindo assim como um fator motivador para o desempenho dos gerentes.

Acredita-se que esses três fatores conjugados - investimento em tecnologia, participação e treinamento - possam auxiliar a organização a superar o momento de recessão atual e enfrentar a abertura de mercado que está cada vez mais próxima. Como argumentam Fleury e Fisher (1992), é nos momentos de crise que as organizações observam o quanto os modelos de administração de recursos humanos utilizados podem se tornar obsoletos. É preciso estar-se preparado para uma contínua modernização dos sistemas de gestão de pessoal.

Para finalizar, acredita a autora que sua modesta contribuição contida nesta dissertação, além de reforçar o seu próprio desenvolvimento pessoal, possa oferecer aos estudiosos de Administração um relato de uma experiência enriquecedora. Nesse sentido, considera a autora, cumprida a sua missão.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Carlos A. e SOUZA, Herbert de. O Estado e o desenvolvimento capitalista no Brasil: a crise fiscal. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

ALBUQUERQUE, Marcos Cintra Cavalcanti de. O ortodoxo e o heterodoxo no Plano Collor. Revista de Economia Política, São Paulo, v.10, nº 03, p.120-121, Jul/set. 1990.

ALLISON, Graham T. Essence of Decision: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little Brown Company, 1971.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos: uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

----- O que é administração de recursos humanos numa sociedade em transição: o caso brasileiro. In: VIII REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo 03 a 06 de set. de 1984. Anais... , São Paulo, p.35-48, 1984.

ÁVILA, Henrique de Azevedo e SANTOS, Márcio Peixoto de Sequeira. A utilização de cenários na formulação e análise de políticas para o setor público. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.22, nº 04, p.17-33, out/dez. 1988.

BOBBIO, Norberto et alii. Dicionário de Política. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1986.

----- Estado, Governo, Sociedade: para uma teoria geral de política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BOSCHI, Renato Raul. O arco-íris da Modernidade: do Brasil Novo à República Velha. Cadernos de Conjuntura, Rio de Janeiro, nº 34/35, p.01-15, nov/dez. 1990.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

----- Medida Provisória nº 154 de 15 de março de 1990. Dispõe sobre nova sistemática de reajuste de preços e salários... Diário Oficial da União. Brasília, p.5534, 15 de março de 1990.

----- Medida Provisória nº 168 de 15 de março de 1990. Dispõe sobre a liquidez dos ativos... Diário Oficial da União. Brasília, p.5546, 15 de março de 1990.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A contradição do Plano. Revista de Economia Política, São Paulo, v.10, nº 3(39), p.143-145, jul/set. 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.

----- Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1985.

----- Recursos Humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989.

CODA, Roberto. Características da estrutura de salários e satisfação em instituições de pesquisa. Revista de Administração, São Paulo, v.16, nº 03, jul/set. 1981.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Primeiras impressões sobre o Plano Brasil Novo. Rio de Janeiro: FGV, v.44, nº 04, p.7-8, abril 1990.

CORAZZA, Gentil. Depois dos 100 dias: o Governo na defensiva. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 02, p.80-87, agosto 1990.

COSTA, Paulo Roberto Pereira da. In: Efeitos do Plano de Estabilização Econômica do Governo, sobre a Administração de Recursos Humanos. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.26, nº 03, jul/set.1986.

CRUSIUS, Yeda Rorato. O Plano Brasil Novo como uma proposta de mudança de regime. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, p.13-18, abril 1990.

DE TONI, Míriam. Plano Collor e trabalhadores: um cenário de cores incertas. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, p.86-91, abril 1990.

DINIZ, Eli. Economia, Política e Democracia sob a gestão Collor: uma difícil articulação. Caderno de Conjuntura, Rio de Janeiro, nº 34/35, p.16-27, nov/dez. 1990.

DREFAHL, Harold. Perspectivas administrativas do Plano "Brasil Novo". In: XIV REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 8, Florianópolis 24 a 26 de set. de 1990. Anais..., Belo Horizonte, p.173-184, 1990.

DUTRA, Joel Souza. A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado da análise da gestão de RH. In: XIV REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 9, Florianópolis 24 a 26 de set. de 1990. Anais..., Belo Horizonte, p.123-135, 1990.

DYE, Thomas R. Understanding public policy. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.

EDLER, Wanzenir Chaves. Os subsistemas de administração de recursos humanos e suas interfaces. Executivo, Porto Alegre, nº 23, p.14-18, Jan/abr. 1980.

FERRARI FILHO, Fernando. Plano Collor: uma avaliação preliminar. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, p.31-33, abril 1990.

FIORI, José Luís. O projeto neoliberal encurralado. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 02, p.88-94, agosto 1990.

FISHER, Rosa Maria. A modernidade de gestão em tempos do cólera. In: XV REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 7, Belo Horizonte 23 a 25 de set. de 1991. Anais..., Salvador, p.231-242, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISHER, Rosa Maria (org). Cultura e Poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989a.

----- O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISHER, Rosa Maria (org). Cultura e Poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989b.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: um história das questões atuais. In: XVI REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 8, Canela 21 a 21 de set. de 1992. Anais... , Salvador, p.106-120, 1992.

FLIGENSPAN, Flávio Benevett. A indústria adapta-se ao Plano. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 02, p.26-34, agosto 1990.

- FLIPPO, Edwin Bly. Princípios da administração de pessoal. São Paulo: Atlas, 1980.
- FONSECA, Pedro César Dutra. Nem monetarismo nem inercialismo: o ecletismo teórico do Plano Collor. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, p.24-30, abril 1990.
- FRAQUELLI, Antonio Carlos. O programa econômico do Governo Collor. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, p.19-23, abril 1990.
- GARCIA, R.M. Uma proposta alternativa para a formulação de políticas públicas. In: XII REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3, Natal 26 a 28 de setembro de 1988. Anais..., Belo Horizonte, p.1281-1290, 1988.
- GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 17/03/90.
- GRILLO, Antonio Niccoló. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE, Florianópolis: OEA-UFSC, p.93-105, 1987.
- Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. Revista de Educação Brasileira, Brasília, v.13, nº 27, Jul/dez. 1991.

- HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Contribuições a um sistema integrado de compensação de executivos: um estudo exploratório sobre recompensas não financeiras. In: XIII REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3, Águas de São Pedro 25 a 27 de set. de 1989. Anais..., Belo Horizonte, p.1773-1791, 1989.
- HORN, Carlos Henrique et alii. Salários e negociação coletiva no âmbito do "Plano Cruzelero". Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, abril 1990.
- JACOB, Oto. Estado, mercado econômico e burocracia: uma abordagem crítica. Análise e Conjuntura, Belo Horizonte, v.4, nº 01, p.60-63, jan/abr. 1989.
- KERLINGER, F. M. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. O mercado de trabalho e outros fatores do ambiente externo como determinantes da administração de recursos humanos no Brasil nas últimas décadas. In: XIV REUNIÃO ANUAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 7, Florianópolis 24 a 26 de set. de 1990. Anais..., Belo Horizonte, p.71-80, 1990.

- LOBOS, Júlio A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Problemas de pessoal na empresa moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1985.
- MACIAN, Lêda Massari. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: EPU, 1987.
- MARTINS, Carlos Estevam (org). Estado e capitalismo no Brasil. São Paulo: HUCITEC-CEBRAP, p.55-94, 1977.
- MELO, Luiz Antonio Almeida. O planejamento de recursos humanos em uma organização bancária estatal: a influência das diretrizes governamentais. São Paulo, 1987. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 1987.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Políticas de pessoal e gestão de incertezas nas relações de trabalho. Revista de Administração, São Paulo, v.19, nº 04, p.54-59, out/dez. 1984.
- MESSEDER, José Eduardo C. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.23, nº 04, p.49-61, ago/out. 1989.
- MONTEIRO, Jorge Viana. Fundamentos de política pública. Rio de Janeiro: IPEA, 1982.

OSZLAK, Oscar. Políticas públicas e regimes políticos: reflexões a partir de algumas experiências latino-americanas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.16, nº 01, p.17-60, Jan/mar. 1982.

PAGES, Max et alii. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PEDREIRA FILHO, Valdemar Santos. Que paradigma para qual política pública? Sociedade e Estado, Brasília, v.03, nº 01/02, p.97-122, Jan/dez. 1988.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Teresa Leme e FISHER, Rosa Maria (org). Cultura e Poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

REIS, Carlos Nelson dos. Os três pecados capitais do Plano Collor. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 02, p.73-79, agosto 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry et alii. Pesquisa social: método e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROUX, Jorge. Recursos humanos e treinamento. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SIMON, Herbert. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

SCHILLING, Voltaire. A reforma monetária alemã e o Plano Collor. Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, p.34-36, abril 1990.

SCHMIDT, Benício Vieira. O Estado e a política urbana no Brasil. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1983.

SOARES, Luiz Eduardo. O Governo Collor e as contradições do projeto liberal. Cadernos de Conjuntura, Rio de Janeiro, nº 29, p.15-24, junho 1990.

SORANO, Geraldo. In: Efeitos do plano de estabilização econômica do governo sobre a administração de recursos humanos. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.26, nº 03, jul/set. 1986.

SOUZA, Maria Aparecida Grendene de. Plano Collor: além da reforma monetária? Revista Indicadores Econômicos, Porto Alegre, v.18, nº 01, abril 1990.

TOLEDO, Flávio de. Manual de administração de pessoal. São Paulo: Atlas, 1966.

----- O que são recursos humanos. São Paulo: Brasiliense, 1982.

TOMEI, Patrícia Amélia. A cultura e o poder organizacional como fator de desempenho: um estudo de caso. In: XV REUNIÃO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 7, Belo Horizonte 23 a 25 de set. de 1991. Anais..., Salvador, p.195-205, 1991.

VAISON, Robert. A note on public policy. Canadian Journal of Political Science/Revue Canadiense de Science Politique, v.26, nº 04, p.661-664, dezembro 1973.

WERTHER JÚNIOR, William B e DAVIS, Keith. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXO 1**Instrumento de Pesquisa**

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORIA DA MARISOL

- 1) A MARISOL tinha alguma expectativa estratégica diferenciada, caso o novo Presidente eleito fosse Lula ou Collor ?
- 2) Após o resultado do 2º turno das eleições, qual era a expectativa da MARISOL em relação à posse de Collor ? Quais eram as previsões da empresa, e como ela estava se preparando para isso ?
- 3) Com a instauração do Plano "Brasil Novo", em 15/03/90, qual foi o impacto imediato sentido pela MARISOL ?
- 4) E depois, qual foi a postura da MARISOL em decorrência do Plano ? Houve revisão de estratégias, prioridades, políticas ?
- 5) Quais as áreas da empresa mais afetadas pelo Plano "Brasil Novo" ?
- 6) Quais as principais mudanças ocorridas nas atividades da empresa em decorrência do Plano "Brasil Novo" ?
- 7) Qual foi a postura da empresa em relação aos seus recursos humanos?

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA MARISOL

Geral

- 01) Fale sobre a história do órgão de recursos humanos da MARISOL (quando foi criada, quantos funcionários têm, etc.)
- 02) Como é o funcionamento e estrutura do órgão de recursos humanos hoje ? Era diferente antes de 15/03/90 ?
- 03) Quais foram as prioridades da MARISOL, no que tange aos seus recursos humanos, quando da instauração do Plano "Brasil Novo" ? (produtividade, melhoria de qualidade...)
- 04) De forma geral, quais foram as principais mudanças nas políticas de recursos humanos em decorrência do Plano "Brasil Novo" ? Mudou a filosofia da empresa em relação a recursos humanos ? Por que ?
- 05) A empresa fez uso de férias coletivas, licenças remuneradas, paralisação de unidades de produção ou demissão de pessoal, em decorrência do Plano "Brasil Novo" ?
- 06) Existem pessoas que ocupavam o 1º escalão da empresa na época do Plano "Brasil Novo" ? Quem ? É possível entrevistá-la ?

Recrutamento e Seleção

- 01) Identifique as tarefas e a rotinas de sua unidade.

- 02) O que mais se avalia num processo de recrutamento externo? (histórico/curriculum, escolaridade, prática, nota nos testes, etc). Qual destes fatores é mais importante ?

- 03) O que mudou nesses procedimentos após 15/03/90 ?

- 04) Houve aumento/diminuição das admissões ?

- 05) O recrutamento interno tem prioridade sobre o recrutamento externo?

- 06) Em relação ao recrutamento interno, como é realizado o processo ?
Houve alterações após 15/03/90 ?

- 07) Quais os requisitos para o empregado participar de um recrutamento interno ?

Treinamento

- 01) Identifique as tarefas e rotinas de sua unidade.
- 02) Como é realizado o processo de treinamento ? O empregado aprende vendo com colegas, existe acompanhamento inicial com algum supervisor ?
- 03) O treinamento é realizado constantemente, ou apenas quando há necessidade para a função ? Apenas prepara o empregado para o cargo atual, ou há uma preocupação para com os cargos futuros?
- 04) Quando é realizado o levantamento das necessidades de treinamento, e por quem ? Com que periodicidade?
- 05) Quais as áreas da empresa que mais necessitam de treinamento?
- 06) Como ficou o investimento em treinamento após 15/03/90 ?
- 07) Houve cortes/acréscimos de alguns programas ? De que áreas ? A que você explica esse fato ?
- 08) Houve mudanças nas rotinas/tarefas/prioridades de treinamento após 15/03/90 ?

Salários

- 01) Identifique as tarefas e rotinas de sua unidade.
- 02) Como é definido o salário dentro da empresa?
- 03) O órgão de recursos humanos participa dessa decisão?
- 04) Existe preocupação com o equilíbrio interno e externo dos salários? Há políticas de aumento por mérito ou por tempo de serviço?
- 05) Com que periodicidade é realizada a pesquisa salarial?
- 06) Qual o posicionamento dos salários pagos pela MARISOL em relação ao mercado, ao longo dos últimos anos?
- 07) Em que mês ocorre o acordo coletivo entre patrões e empregados?
- 08) Os reajustes salariais ocorrem só nos acordos coletivos/medidas governamentais, ou há a preocupação da empresa em sempre manter o nível dos salários satisfatório ?
- 09) Você verifica alguma mudança em relação à política salarial após 15/03/90 ? (em relação ao nível dos salários, preocupação da empresa/empregados, etc).

Benefícios

- 01) Identifique as tarefas e rotinas de sua unidade.
- 02) Quais os benefícios concedidos pela empresa ?
- 03) Fale um pouco sobre cada um deles.
- 04) É realizado algum levantamento de necessidades de benefícios?
- 05) Houve acréscimo/diminuição no número de benefícios após 15/03/90?

ANEXO II**Medida Provisória nº 154**

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 154, DE 15 DE MARÇO DE 1990.
Institui nova sistemática para reajuste de preços e salários em geral e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de Lei:

Art. 1º - Ficam vedados, por tempo indeterminado, a partir da data de publicação desta Medida Provisória, quaisquer reajustes de preços das mercadorias e serviços em geral, sem a prévia autorização em portaria do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento.

Art. 2º - O Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento estabelecerá, em ato publicado no "Diário Oficial":

I - no primeiro dia útil de cada mês, a partir do dia 1º de maio de 1990, o percentual de reajuste máximo mensal dos preços autorizados para as mercadorias e serviços em geral;

II - no primeiro dia útil após o dia 15 de cada mês, a partir do dia 15 de abril de 1990, o percentual de reajuste mínimo mensal para os salários em geral, bem assim para o salário mínimo;

III - no primeiro dia útil, após o dia 15 de cada mês, a partir de 15 de abril de 1990, a meta para o percentual da variação média dos preços durante os trinta dias contados a partir do primeiro dia do mês em curso.

1º - O percentual de reajuste salarial mínimo mensal estabelecido neste artigo será válido para o ajuste das remunerações relativas ao trabalho prestado no mês em curso.

2º - Os percentuais de reajuste máximo para preços de mercadorias e serviços em geral terão como referência os trinta dias posteriores à data da sua divulgação pelo Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento, observado o prazo mínimo de trinta dias entre os reajustes.

3º - O Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento deliberará sobre pedidos de reajustes, em caráter extraordinário, de preços específicos, desde que não seja comprometida a meta estabelecida para a variação média dos preços a que se refere no inciso III.

4º - A restrição a que se refere o parágrafo anterior não se aplica aos reajustes de preços autorizados até 30 de abril de 1990.

5º - O Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento solicitará à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE ou à instituição de pesquisa de notória especialização, o cálculo de índices de preços apropriados à mediação da variação média dos preços relativa aos períodos correspondentes às metas a que se refere o inciso III.

Art. 3º - Aumentos salariais, além do reajuste mínimo a que se refere o artigo III não poderão ser livremente negociados entre as partes.

Parágrafo único - os aumentos salariais acima do percentual de reajuste mínimo a que se refere o inciso II do artigo 2º não serão considerados para alteração de ajuste de preços de que trata o 3º do mesmo artigo.

Art. 4º - O descumprimento dos limites de reajuste de preços e salários estabelecidos nos artigos 1º e 2º constitui crime de abuso do poder econômico a que se refere a Medida Provisória nº 153, de 15 de março de 1990.

Parágrafo único - sem prejuízo das demais penalidades, a prática de reajustes de preços acima dos percentuais autorizados, o descumprimento do prazo mínimo de trinta dias entre os reajustes de preços, assim como o açambarcamento especulativo de estoques, sujeitam o infrator à suspensão automática, pelo prazo de cento e oitenta dias, do direito de pleitear tratamento excepcional, nos termos do 3º do artigo 2º.

Art. 5º - A partir de 1º de abril de 1990, o salário mínimo será reajustado automaticamente, a cada trimestre, sempre que a variação acumulada dos reajustes mensais dos salários for inferior à variação acumulada dos preços de uma cesta de produtos básicos, a ser definida em portaria do Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento, acrescida do percentual de 5%, a título de incremento real.

Parágrafo único - O percentual de reajuste automático a que se refere este artigo será igual à variação acumulada dos preços da cesta de produtos básicos, acrescida de um percentual de 5%, deduzidos os aumentos mensais a que se refere o inciso II do artigo 2º.

Art. 6º - Os reajustes de aluguéis previstos nos contratos de locação de imóveis, em geral, serão efetuados, a partir de 1º de abril de 1990, de acordo com o percentual de variação média dos preços que trata o inciso III do artigo 2º.

Parágrafo único - Nos aluguéis contratados até a data de publicação desta Medida Provisória o cálculo do respectivo reajuste terá por base os índices pactuados, relativos aos meses anteriores a abril de 1990, estabelecidos na conformidade da legislação pertinente;

Art. 7º - Os reajustes de mensalidades escolares devidas a partir de 1º de abril de 1990 serão calculados de acordo com os percentuais de reajuste mínimo dos salários de que trata o inciso II do artigo 2º;

Parágrafo único - As mensalidades escolares devidas até 31 de março de 1990 serão reajustadas na forma de legislação aplicável.

Art. 8º - O disposto nesta Medida Provisória aplica-se:

I - aos vencimentos, soldos e demais remunerações e vantagens pecuniárias dos servidores públicos, civis e militares, da Administração Pública direta e autárquica, federal, estadual e municipal, inclusive dos Poderes Legislativos e Judiciários, bem assim aos respectivos proventos de aposentadoria e as pensões de seus beneficiários;

II - aos salários e demais remunerações e vantagens pecuniárias dos servidores das fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente, pela União ou pelos Estados, Distrito Federal e Municípios;

III - aos proventos de aposentadoria e às pensões pagas pela Previdência Social.

Art. 9º - O Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento baixará os atos que forem necessários à execução desta Medida Provisória;

Art. 10 - Ficam revogados, o Decreto-lei nº 808, de 18 de maio de 1967, a Lei nº 7.769, de 26 de maio de 1989, os artigos 1º a 7º da Lei nº 7.788, de 03 de julho de 1989, bem assim como as demais disposições legais, de salários em geral e as demais disposições em contrário.

Art. 11 - Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de março de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

FERNANDO COLLOR
Bernardo Cabral
Zélia Cardoso de Mello.

ANEXO III**Medida Provisória nº 168**

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 168, DE 15 DE MARÇO DE 1990
Institui o cruzeiro, dispõe sobre a liquidez dos
ativos financeiros e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei.

Art. 1º - Passa a denominar-se cruzeiro a moeda nacional, configurando a unidade do sistema monetário brasileiro.

Parágrafo 1º - fica mantido o centavo para designar a centésima parte da nova moeda.

Parágrafo 2º - o cruzeiro corresponde a um cruzado novo.

Parágrafo 3º - as quantias em dinheiro serão escritas precedidas do símbolo Cr\$.

Art. 2º - O Banco Central do Brasil providenciará a aquisição de cédulas e moedas em cruzados novos, bem como fará imprimir as novas cédulas em cruzeiros, na quantidade indispensável à substituição do meio circulante.

Parágrafo 2º - as cédulas e moedas em cruzados novos perderão poder liberatório e não mais terão curso legal nos prazos estabelecidos pelo Banco Central do Brasil;

Parágrafo 3º - As cédulas e moedas em cruzeiro emitidas anteriormente a vigência desta Medida Provisória perdem, nesta data, o valor liberatório e não mais terão curso legal.

Art. 3º - Serão expresso em cruzeiros, doravante, todos os valores constantes de demonstrações contábeis e financeiras, balanços, cheques, títulos, preços, precatórios, contratos e todas as expressões pecuniárias que se possam traduzir em moeda nacional.

Art. 4º - Os cheques emitidos em cruzados novos e ainda não depositados junto ao sistema bancário serão aceitos somente para efeito de compensação e crédito a favor da conta do detentor do cheque, em cruzados novos, até a data a ser fixada pelo Banco Central do Brasil.

Parágrafo único - nos casos em que o detentor do cheque não for titular de conta bancária, o Banco Central estabelecerá limite, em cruzados novos, que poderá ser sacado imediatamente em cruzeiros.

Art. 5º - Os saldos dos depósitos à vista serão convertidos em cruzeiros, segundo a paridade estabelecida no parágrafo 2º, do artigo 1º, obedecido o limite de NCz\$ 50.000,00 (cincoenta mil cruzados novos).

Parágrafo 1º - As quantias que excederem o limite fixado no caput deste artigo serão convertidos, a partir de 18 de setembro de 1991, em doze parcelas mensais iguais e sucessivas.

Parágrafo 2º - As quantias mencionadas no parágrafo anterior serão atualizadas monetariamente pela variação do BTN fiscal, verificada entre o dia 15 de março de 1990 e a data da conversão, acrescida de juros equivalente a 6% (seis por cento) ao ano ou fração "pro rata".

Parágrafo 3º - As reservas compulsórias em espécie sobre depósitos à vista mantidas pelo sistema bancário junto ao Banco Central do Brasil serão convertidas e ajustadas conforme regulamentação a ser baixada pelo Banco Central do Brasil.

Art. 6º - Os saldos das cadernetas de poupança serão convertidos em cruzeiros na data do próximo crédito de rendimento, segundo a paridade estabelecida no parágrafo 2º do artigo 1º, observado o limite de NCz\$ 50.000,00 (cincoenta mil cruzados novos).

Parágrafo 1º - As quantias que excederem o limite fixado no caput desta artigo convertidas a partir de 16 de setembro de 1991, em doze parcelas mensais iguais e sucessivas.

Parágrafo 2º - As quantias mencionadas no parágrafo anterior serão atualizadas monetariamente pela variação do BTN Fiscal, verificada entre a data do próximo crédito de rendimentos e a data da conversão, acrescidas de juros equivalente a 6% (seis por cento) ao ano ou fração "pro rata".

Parágrafo 3º - Os depósitos compulsórios e voluntários mantidos junto ao Banco Central do Brasil, com recursos originários da captação de cadernetas de poupança, serão convertidos e ajustados conforme regulamento a ser baixado pelo Banco Central do Brasil.

Art. 7º - Os depósitos a prazo fixo, com ou sem emissão de certificado, as letras de câmbio, os depósitos interfinanceiros, as debêntures e os demais ativos financeiros bem como os recursos captados pelas instituições financeiras por meio de operações compromissadas serão convertidas em cruzeiros, segundo a paridade estabelecida no parágrafo 2º do artigo 1º, observado o seguinte:

I. para as operações compromissadas, na data de vencimento do prazo original da aplicação, serão convertidos NCz\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil cruzados novos) ou 20% (vinte por cento) do valor de resgate da operação, prevalecendo o que for maior.

II. para os demais ativos e aplicações, excluídos de depósitos interfinanceiros, serão convertidos na data de vencimento do prazo original dos títulos, 20% (vinte por cento) do valor do resgate.

Parágrafo 1º - As quantias que excederem os limites fixados nos itens I e II deste artigo serão convertidas, a partir de 16 de setembro de 1991, em doze parcelas mensais iguais e sucessivas.

Parágrafo 2º - As quantias mencionadas no parágrafo anterior serão atualizadas monetariamente pela variação do BTN Fiscal, verificada entre a data de vencimento do prazo original do título e a data da conversão, acrescida de juros equivalentes a 6% (seis por cento) ao ano ou fração "pro rata".

Parágrafo 3º - Os títulos mencionados no caput deste artigo cujas datas de vencimento sejam posteriores do dia 16 de setembro de 1991 serão convertidos em cruzeiros, integralmente na data de seus vencimentos.

Art. 8º - Para efeito do cálculo dos limites da conversão estabelecidos nos artigos 5º, 6º, 7º, considerar-se-á o total das conversões efetuadas em nome de um único titular em uma mesma instituição financeira.

Art. 9º - Serão transferidos ao Banco Central do Brasil os saldos em cruzados novos não convertidos na forma dos artigos 5º, 6º e 7º, que serão mantidos em contas individualizadas em nome da instituição financeira depositante.

Parágrafo 1º - As instituições financeiras deverão manter cadastro dos ativos financeiros denominados em cruzados novos individualizados em nome do titular de cada operação, o qual deverá ser exibido à fiscalização do Banco Central do Brasil, sempre que exigido.

Parágrafo 2º - Quando a transferência de que trata o artigo imediatamente anterior ocorrer em títulos públicos providenciará o Banco Central do Brasil a sua respectiva troca por novas obrigações emitidas pelo Tesouro Nacional ou pelos Estados e Municípios, se aplicável, com prazo e rendimento iguais aos da conta criada pelo Banco Central do Brasil.

Parágrafo 3º - No caso de operações compromissadas com títulos públicos, estes serão transferidos ao Banco Central do Brasil, devendo seus emissores providenciar sua substituição por novo título em cruzados novos com valor, prazo e rendimento idênticos aos dos depósitos originários das operações compromissadas.

Art. 10 - As quotas dos fundos de renda fixa e dos fundos de curto prazo serão convertidas em cruzeiros na forma do Art. 7º, observado que o percentual de conversão poderá ser inferior ao estabelecido no Art. 7º se o fundo não dispuser de liquidez suficiente em cruzados novos.

Art. 11 - Os recursos, em cruzados novos dos Tesouros Federal, Estaduais e Municipais, bem como os da Previdência Social serão convertidos, integralmente no vencimento das aplicações, não se lhes aplicando o disposto nos artigos 5º, 6º e 7º desta Medida Provisória.

Art. 12 - Pelo prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar da publicação desta Medida Provisória, as contas e depósitos denominados em cruzados novos são passíveis de transferência de titularidade, observadas as condições especificadas nos artigos 5º, 6º e 7º para fins de liquidação de dívidas e operações financeiras comprovadamente contratadas antes de 15 de março de 1990.

Parágrafo único - O Banco Central do Brasil estipulará a documentação necessária para reconhecimento da obrigação, definindo os instrumentos e mecanismos de transferência da titularidade dos depósitos.

Art. 13 - O pagamento de taxas, impostos, contribuições e obrigações previdenciárias resulta na autorização imediata e automática equivalente ao crédito do ente governamental, na respectiva data de vencimento da obrigação, nos próximos 60 dias.

Art. 14 - Os prazos mencionados nos artigos 12 e 13 poderão ser aumentados pelo Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento em função de necessidades das políticas monetária e fiscal.

Art. 15 - O Banco Central do Brasil definirá normas para o fechamento do balanço patrimonial das instituições financeiras denominados em cruzados novos, em 15 de março de 1990, bem como para a abertura de novos balanços patrimoniais, denominados em cruzeiros, a partir desta data.

Art. 16 - O Banco Central do Brasil poderá autorizar a realização de depósitos interfinanceiros, em cruzado novo, nas condições que estabelecer.

Art. 17 - O Banco Central do Brasil utilizará os recursos em cruzados novos nele depositados para fornecer empréstimos para financiamento das operações ativas das instituições financeiras contratadas em cruzados novos, registradas no balanço patrimonial referido no artigo anterior.

Parágrafo único - As taxas de juros e os prazos dos empréstimos por parte do Banco Central do Brasil serão compatíveis com aqueles constantes das operações ativas mencionadas neste artigo.

Art. 18 - O Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento poderá alterar os prazos e limites de conversão antecipada de direitos em cruzados novos detidos por parte do público, em função dos objetivos da política monetária e da necessidade de liquidez da economia.

Art. 19 - O Banco Central do Brasil submeterá à aprovação do Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento, no prazo de trinta dias a contar da publicação desta medida, metas trimestrais de expansão monetária, em cruzeiros, para os próximos doze meses, explicitando meios e instrumentos de viabilização destas metas, inclusive através de lei-

lões da conversão antecipada de cruzados novos em cruzeiros.

Art. 20 - O Banco Central do Brasil, no uso das atribuições estabelecidas pela lei nº 4.595 e legislação complementar, expedirá regras destinadas a adaptar as normas disciplinadoras ao mercado financeiro e de capitais, bem como do sistema financeiro da habitação, ao disposto nesta Medida Provisória.

Art. 21 - Na regra de regulamentação a ser baixada pelo Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento fixará limite para todo beneficiário, das conversões efetuadas de acordo com o disposto neste artigo.

Art. 22 - O valor nominal do Bônus do Tesouro Nacional - BTN, será atualizada cada mês por índice calculado com a mesma metodologia utilizada para o índice referido no artigo 20, parágrafo 5º da Medida Provisória nº 154 daquele mês e o dia 15 do mês anterior.

Parágrafo único - Excepcionalmente, o valor nominal do BTN no mês de abril de 1990 será igual ao valor do BTN fiscal no dia 10 de abril de 1990.

Art. 23 - O valor diário do BTN Fiscal será divulgado pela Secretaria da Receita Federal, projetando a evolução mensal da taxa de inflação.

Art. 24 - Esta Medida entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 25 - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de março de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

FERNANDO COLLOR
Bernardo Cabral
Zélia Cardoso de Mello