



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

KEROLEN PRISCILA DE OLIVEIRA FONSECA

HIPOTÉTICA PRIVATIZAÇÃO: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E OS POSSÍVEIS  
IMPACTOS SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS CORREIOS DA  
PARAÍBA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

João Pessoa - PB

Fevereiro de 2015

KEROLEN PRISCILA DE OLIVEIRA FONSECA

HIPOTÉTICA PRIVATIZAÇÃO: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E OS POSSÍVEIS  
IMPACTOS SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS CORREIOS DA  
PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação de Serviço de Estágio  
Supervisionado em Administração, do Curso  
de Graduação em Administração, da  
Universidade Federal da Paraíba, em  
cumprimento às exigências para obtenção do  
Grau de Bacharela em Administração.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Ma. Paula Luciana Bruschi Sanches

João Pessoa - PB

Fevereiro de 2015

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F676h Fonseca, Kerolen Priscila de Oliveira.

Hipotética privatização: mudanças organizacionais e os possíveis impactos sobre a gestão de recursos humanos nos Correios da Paraíba./ Kerolen Priscila de Oliveira Fonseca. – João Pessoa: UFPB, 2015. 78f.:il

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Ms<sup>a</sup>. Paula Luciana Bruschi Sanches.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Privatização. 2. Mudanças organizacionais. 3. Recursos humanos - Correios. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 658(043.2)

A Professora Orientadora Paula Luciana Bruschi Sanches

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Kerolen Priscila de Oliveira Fonseca.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

---

Paula Luciana Bruschi Sanches  
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KEROLEN PRISCILA DE OLIVEIRA FONSECA

HIPOTÉTICA PRIVATIZAÇÃO: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E OS POSSÍVEIS  
IMPACTOS SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS CORREIOS DA  
PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Paula Luciana Bruschi Sanches  
Orientadora

---

Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho  
Examinador (a)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais e, em especial, a minha mãe que sofreu e sorriu junto comigo durante a concretização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Eu agradeço a Deus em primeiro lugar, que através da força do seu Espírito, me fez superar as dificuldades encontradas no caminho e é a minha força motriz.

Pela concretização deste estudo, sou grata às inúmeras pessoas que foram incentivadoras neste processo e suas instruções serão, a partir de agora, essenciais em minha caminhada pessoal e profissional. Por estes extraordinários exemplos, expresso meus sinceros agradecimentos.

Aos meus pais queridos, Joacil Batista e Josélia Holanda, que com muita dedicação e esforço contribuíram para minha formação e pela luta incansável para me proporcionar um ensino de qualidade.

A todos os meus familiares, com destaque para os meus avós, pela preocupação e zelo que sempre tiveram por mim, em especial, durante a execução deste trabalho.

Ao meu namorado Dimas Otávio, pela paciência e apoio que me serviram de estímulo nesta árdua caminhada.

A minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Ma. Paula Luciana Bruschi Sanches, que acreditou no meu trabalho e me encorajou a seguir em frente.

Aos meus colegas Graziela Barbosa e Ráiron Abílio que durante toda a graduação foram meus incentivadores e auxiliares e, com toda certeza, tornaram o curso mais agradável e muito divertido.

A minha grande amiga Joseni de Souza, pelas palavras de incentivo, pelas orações e por todo carinho que tem por mim.

Aos empregados dos Correios da Paraíba que contribuíram para realização deste trabalho, especialmente, aos que disponibilizaram seu precioso tempo participando das entrevistas.

E a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a construção deste trabalho.

FONSECA, Kerolen Priscila de Oliveira. **Hipotética Privatização: Mudanças Organizacionais e os possíveis impactos sobre a Gestão de Recursos Humanos nos Correios da Paraíba.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa – PB.

## RESUMO

A privatização das empresas estatais tem sido extensivamente empreendida. Nessa temática, nota-se que a privatização dos Correios é um acontecimento internacional. Fazendo uma análise sobre diversos países, percebe-se que em vários deles as prestadoras de serviços postais sofrem com pressões dos capitalistas. No Brasil não é diferente, também existem polêmicas sobre a privatização dos Correios. A ECT está passando por uma série de reformulações e mudanças organizacionais. Caminharia ela para uma privatização? Sabe-se que a Administração de Recursos Humanos é um importante agente de mudança e contribui diretamente na manutenção e crescimento das organizações. O objetivo desta pesquisa é analisar os possíveis impactos das mudanças organizacionais sobre a gestão de recursos humanos a partir da desestatização. A relevância do tema dá-se, principalmente, pela importância dos Correios para a sociedade, já que é uma empresa pública incumbida da prestação dos serviços postais em todo o território nacional. Possui mais de três séculos de história e ao longo desse tempo sofreu várias transformações estruturais em seu ramo de negócios. Buscou-se fazer uma análise pré-privatização com o propósito de contribuir para a diminuição dos impactos negativos desse processo, percebendo os empregados como peças-chave desse momento de transição. Para tal foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa que colheu as percepções de gestores e funcionários de RH sobre a privatização dos Correios através de entrevistas realizada na própria empresa. A parte inicial da pesquisa foi buscar referências teóricas que fornecessem conceitos bases sobre os temas centrais da pesquisa: globalização, mudanças organizacionais, recursos humanos e privatização. Após a realização das entrevistas, utilizando normas para a transcrição, foi feita a análise dos relatos dos empregados da gerência de Recursos Humanos. Como resultados estão: as principais práticas desenvolvidas pelo RH dos Correios da Paraíba, as mudanças mais impactantes que eles acreditam que ocorram após provável privatização e a percepção de gestores e funcionários sob a ótica da desestatização.

**Palavras-chave:** Privatização. Mudanças Organizacionais. Recursos Humanos. Correios.



## **ABSTRACT**

The privatization of state enterprises has been extensively undertaken. In this issue, we note that the privatization of the Correios is an international event. Making an analysis on various countries, it is noticed that several providers of postal services suffer from pressures of the capitalists. In Brazil it is not different; there are controversies about the privatization of the Correios. The ECT is undergoing a series of reformulations and organizational changes. Is it walking to privatization? It is known that the Human Resource Management is an important agent of change and contribute directly to the maintenance and growth of organizations. The objective of this research is to analyze the possible impact of organizational change on the management of human resources from the privatization. The relevance of the subject takes place mainly by the importance of Correios to society, since it is a public company responsible for provision of postal services throughout the country. Has more than three hundred years old and over that time has undergone several structural changes in their line of business. We tried to make a pre-privatization analysis in order to contribute to reducing the negative impacts of this process, realizing employees as key pieces of this time of transition. To this end we developed a qualitative study that gathered perceptions of HR managers and employees on the privatization of the Correios through interviews conducted in-house. The initial part of the research was to seek to provide theoretical references bases concepts of the central themes of research: globalization, organizational change, human resources and privatization. After the interviews using standards for transcription was made the analysis of the reports of the Human Resources Management employees. The results described herein are the main activities carried out by the HR of Correios of the Paraiba, the main changes that they believe likely occur after privatization and the perception of managers and employees from the perspective of privatization.

**Keywords:** Privatization. Organizational Changes. Human Resources. Correios.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AC	Administração Central
ARH	Administração de Recursos Humanos
CDD	Centro de Distribuição Domiciliar
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EAD	Educação à Distância
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FRH	Função Recursos Humanos
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEREC	Gerência de Recursos Humanos
PDIA	Plano de Desligamento Incentivado ao Aposentado
RH	Recursos Humanos
SARH	Seção de Administração de Recursos Humanos
SECO	Seção de Educação Corporativa
SISB	Seção de Integração Social e Benefício
SSAU	Seção de Saúde

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Organograma da Gerência de Recursos Humanos dos Correios.....	34
---------------------------------------------------------------------------------	----

### **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Caracterização dos entrevistados da pesquisa.....	31
---------------------------------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.1.1 Geral .....	14
1.1.2 Específicos .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 INFLUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO .....	17
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS .....	19
2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	23
2.4 O PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E SEUS EFEITOS .....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	29
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	30
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO RH DOS CORREIOS.....	33
4.1.1 O fator humano e as estratégias do RH .....	35
4.1.2 O papel do RH nas mudanças.....	38
4.2 IDENTIFICAR AS POSSÍVEIS MUDANÇAS QUE OCORRERÃO APÓS POSSÍVEL PRIVATIZAÇÃO DOS CORREIOS .....	43
4.2.1 Reestruturação da empresa e seu impacto no RH .....	44
4.2.2 Principais mudanças da privatização .....	51
4.3 VERIFICAR A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES DE RH SOB A ÓTICA DA PRIVATIZAÇÃO .....	57
4.3.1 Expectativas dos empregados com a privatização.....	57
4.3.2 Concepção sobre a privatização .....	62
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>68</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	70
5.3 SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS.....	70
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>75</b>

## INTRODUÇÃO

O cenário mundial da atualidade é caracterizado pelas diversas mudanças que afetam tanto as organizações como as pessoas que nelas trabalham. A globalização tem contribuído para a excitação da competitividade, levando as empresas à adaptação de suas estratégias e políticas organizacionais para permanecerem no mercado. Uma das mudanças mais impactantes diz respeito à atuação do Estado, na qual esse tende a diminuir sua burocracia e limitar sua intervenção na economia. Dentro desse contexto, observa-se que a privatização das empresas estatais tem sido extensivamente empreendida.

Devido às pressões internacionais, muitas empresas estão desaparecendo, pois não têm condições de acompanhar os avanços tecnológicos e não conseguem se manter no mercado. As empresas públicas sofrem com estes problemas e a privatização se tornou uma aparente solução. Porém, segundo Kawabe e Fadul (1998), a privatização não deve ser vista como a única maneira de se reformar o Estado.

Nessa temática, nota-se que a privatização dos Correios é um acontecimento internacional. Fazendo-se uma análise sobre diversos países, percebe-se que em vários deles as prestadoras dos serviços postais sofrem com pressões dos capitalistas. Em Portugal, a privatização é exigência do FMI, Banco Central Europeu e Comissão Europeia, devido à crise financeira que atingiu toda a Europa (FOLHA UOL, 2011). Nos Estados Unidos, segundo o site da causa operária, já houve muitas demissões de funcionários do Postal Service, sob a justificativa de que a estatal tem dado grandes prejuízos. Na Inglaterra, o governo quer por em prática o que tem denominado de “reestruturação” do correio. Segundo o globo.com (2013), o plano de privatização já foi levado ao parlamento.

Recentemente na Rússia, o Ministério das Comunicações apresentou ao governo um projeto de lei segundo o qual a infraestrutura dos Correios da Rússia será convertida em sociedade de capital aberto, ou seja, ele propõe uma privatização gradual dos Correios (GAZETA RUSSA, 2014).

No Brasil não é diferente, também existem polêmicas sobre a privatização dos Correios. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT está passando por uma série de reformulações e mudanças organizacionais. Caminharia ela para uma privatização? Não são as privatizações que conduzem as organizações às mudanças que se iniciam antes mesmo do processo de desestatização se concretizar?

Competitividade e privatização, trazem mudanças às organizações que refletem

diretamente nos seus Recursos Humanos. A gestão de recursos humanos ganha relevância na vida das empresas, uma vez que qualquer transformação em direção à modernização passa necessariamente pela mudança nas pessoas. O epicentro da questão aponta para como essas pessoas reagirão às referidas mudanças e como elas serão afetadas.

Com a finalidade de facilitar a compreensão do presente trabalho, ele foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução e delimitação do tema central do estudo, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo é destinado à fundamentação teórica, cabendo ao terceiro capítulo enfatizar os procedimentos metodológicos. Em seguida, no quarto capítulo, são apresentadas a análise e interpretação dos dados obtidos, e por último, no quinto capítulo, estão as considerações finais do trabalho.

## **1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA**

A adoção da política de privatizações pelo governo brasileiro ocasionou grandes conflitos. Digladiaram-se, de um lado, o governo e investidores capitalistas, e do outro, a classe trabalhadora. A mobilização da categoria dos Correios, uma das que mais fez greve nas últimas décadas, corroborou para impedir a privatização da empresa, inclusive durante os dois governos FHC. Mas a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos não ficou imune às “pequenas privatizações”, como é o caso das franquias e das terceirizações que a cada dia aumentam no âmbito interno da empresa. A partir de agora a empresa será representada pelo vulgo Correios.

A administração de Recursos Humanos tem um papel importante na manutenção e crescimento das organizações. É uma área que é afetada por qualquer mudança vivenciada pela empresa. Assim, ela é desafiada a encarar esse cenário turbulento, adotando uma postura mais ousada para desempenhar seu papel como uma intermediária para o repasse das mudanças necessárias. Conforme descreve Ulrich (1998, p. 66), “surge a necessidade dos profissionais de RH equilibrarem esse processo de mudança, inovação e transformação”.

Como estagiária, pude perceber alguns aspectos das mudanças que ocorrem, um exemplo é o plano de saúde, o que é considerado uma mudança impactante nos Correios. Este passou a ser gerenciado pela Postal Saúde, que funciona como uma operadora terceirizada, um modo da empresa descentralizar a responsabilidade de gestão e da operacionalização desse benefício. A assistência médica é um dos mais importantes benefícios oferecidos e essa

mudança brusca gerou agitação por parte dos empregados.

Além dessa modificação, percebem-se outras mudanças internas devido a reestruturação pela qual a empresa está passando, para fins de adequação ao seu Planejamento Estratégico. Esse quadro atual traz desconforto e instabilidade aos empregados, que já sofrem certa tensão por serem empregados públicos de regime celetista, através do qual são regidos por um contrato trabalhista e não gozam da mesma estabilidade de que fazem usufruto os servidores públicos estatutários.

Levando em consideração as questões supracitadas, identificamos o seguinte problema: **quais os possíveis impactos dessas mudanças organizacionais em uma hipotética privatização sobre a gestão de recursos humanos numa empresa de serviços postais?**

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Serão apresentados a seguir os objetivos da pesquisa.

### 1.1.1 Geral

Analisar os possíveis impactos das mudanças organizacionais sobre a gestão de Recursos Humanos a partir da desestatização.

### 1.1.2 Específicos

- Observar as práticas organizacionais da gestão de recursos humanos nos Correios;
- Identificar as possíveis mudanças que ocorrerão após provável privatização dos Correios;
- Verificar a percepção dos funcionários e gestores de RH sob a ótica da privatização.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Constituição Federal de 1988 apresenta como competência privativa da União o ato jurídico de legislar sobre serviço postal, bem como traz como uma de suas responsabilidades a manutenção da atividade postal no país. A Lei 6.538/1978 – conhecida como Lei Postal, é mais específica e confere, em seus artigos 9º e 27º, o regime de monopólio quanto à maioria das atividades postais.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, entidade pertencente à administração indireta segundo a organização da Administração Pública Brasileira, é a empresa pública incumbida da prestação dos serviços postais em todo o território nacional, inclusive aquelas sob regime de monopólio, os quais são considerados serviços essenciais, o que por si só já nos remete à relevância dos Correios para toda a sociedade.

Os Correios tem mais de três séculos de história e, ao longo desse tempo, sofreu várias transformações estruturais e em seu ramo de negócios, cujo intuito fora a sua adequação às modernidades tecnológicas que surgiram no mundo das telecomunicações. Apesar de vivermos nessa era de avanço tecnológico, ainda não é possível que todos os documentos tramitem por meio digital. Se por um lado verifica-se um decréscimo quanto ao número de cartas convencionais no fluxo postal, por outro se presencia, por exemplo, o apogeu do segmento de encomendas com a explosão do *e-commerce*. Os Correios, sempre atento e buscando seu lugar no mercado postal, mostra-se ativo na busca por soluções modernas e pela sua adequação a esse novo cenário mundial.

De acordo com o site dos Correios são 36,5 milhões de objetos distribuídos por dia, e em 2013 foram distribuídos um total de 9,03 bilhões de objetos. Ela é a única empresa que está presente em quase todos os 5.565 municípios e com entregas a preço acessíveis e nos locais mais remotos (BLOG DOS CORREIOS). Apesar desses números aparentemente exagerados e do elevado custo para manter-se instalada na maioria das localidades, a empresa é autossuficiente e lucrativa, apresentando nos últimos anos faturamento e lucro líquido na casa dos bilhões, o que gera retorno financeiro aos cofres públicos e, assim, corrobora por ratificar sua importância para a sociedade (SITE DOS CORREIOS). Qualquer alteração que aconteça na empresa reflete-se diretamente na sociedade e, principalmente, em seus empregados.

A pesquisa tem como preocupação central a análise das implicações das mudanças organizacionais vivenciado pelos Correios e como uma hipotética privatização afetaria sua gerência de Recursos Humanos. A ideia é identificar os prováveis impactos dessas mudanças



e da provável, mas não impossível, ameaça de privatização, sob a ótica dos empregados da área de RH na Diretoria Regional dos Correios na Paraíba.

Os mais afetados pelas mudanças ocorridas na organização são os próprios empregados que estão acostumados à cultura antiga da empresa. Nos Correios, muitos deles têm um sentimento de orgulho, de pertencimento à organização, o qual é percebido com mais intensidade entre aqueles que trabalham há mais tempo nela. Em contrapartida, os mais novos empregados, aqueles que entraram na empresa há menos de cinco anos, não compartilham desse sentimento de identidade e não têm expectativas de galgarem carreira na empresa, o que provavelmente ocorre devido à atmosfera de instabilidade, a qual se instala a partir das várias mudanças que tem perpassado a organização.

Atualmente, só se alcança eficácia organizacional adotando novos modelos de administração. As organizações precisam ter “a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas” (WOOD JR. 1995, *apud*. WATERMAN, 1987, p. 18). Sendo assim, para garantir que a organização se mantenha nesse ambiente instável ela precisa passar por mudanças organizacionais e adaptar-se aos novos modelos de mercado. Mas, para isso, ela tem de estudar a melhor maneira de implementar essas mudanças e atrair seus empregados a participarem empenhados dessa transformação. É preciso conscientizar e informar-os das mudanças que serão realizadas.

A “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia” (Wood Jr., 1995, *apud*. Herzog, 1991, p. 19). Entretanto, as mudanças organizacionais e a possibilidade de privatização dessa organização trazem consequências sobre os empregados, sejam positivos ou negativos, e isso pode alterar a percepção deles com relação a organização e, consequentemente, pode alterar a maneira de trabalho e produtividade deles.

Os estudos, na maioria das vezes, analisam a situação pós-privatização, como aconteceu com a Companhia Vale do Rio Doce, CILPE e o Banespa. Nessa pesquisa, entretanto, a análise se dará pela via contrária, ou seja, a partir de uma situação pré-privatização, cujo enfoque será trabalhar como a possibilidade de uma hipotética privatização afetará os empregados da Gerência dos Recursos Humanos. O propósito de realizar a análise antes da desestatização é justamente contribuir para a diminuição dos impactos negativos desse processo, percebendo as pessoas como peças-chave desse momento de transição, como engrenagens dessas mudanças necessárias para a organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreendermos a hipotética privatização e como as mudanças organizacionais impactam a vida dos empregados da organização e a importância que a gestão dos Recursos Humanos possui como intermediária nesse processo de mudanças, serão abordados na fundamentação os seguintes tópicos: as influências da globalização, gestão de recursos humanos como recursos estratégicos, mudanças organizacionais e o processo de privatização e seus efeitos.

O primeiro tratará das influências da globalização, que exigem das empresas inovação e transformação para se manterem firmes no mercado competitivo. É fato que a globalização levou o mundo a um grande avanço e as empresas precisam se modernizar para acompanhar o ritmo frenético e dinâmico do novo mercado global.

Em seguida, discutimos a gestão de recursos humanos como recursos estratégicos, na busca de descobrir quais são **as práticas organizacionais que os recursos humanos** têm de adotar para contribuir estrategicamente no processo de mudanças. Na sequência, intitulado Mudanças organizacionais, a proposta é descrever quais **as principais mudanças que ocorrerão após provável privatização**, uma vez que já se percebe que os Correios vivencia um cenário de inovação e implantação de mudanças nos seus serviços.

E, por último, o processo de privatização e seus efeitos, através dos quais a privatização tem sido apresentada como uma solução dos problemas acarretados pelas estatais, mas **quais são os impactos sob essa ótica de acordo com a percepção dos funcionários e gestores de RH?** Sendo assim, buscamos **analisar os possíveis impactos das mudanças organizacionais sobre a gestão de RH a partir da possível privatização.**

### 2.1 INFLUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização tem posto em curso um processo de mudança de grande amplitude. Segundo Santos (2001, p. 23), “a globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista”. Entendemos que esse fator leva as organizações e pessoas à uma maior interdependência nas relações econômicas, na interação social e política. Para o autor (2001, p. 46) “a competitividade toma o lugar da competição”, ele afirma isso porque considera a concorrência no mundo globalizado como regra.

O autor Stiglitz (2002, p.191) define globalização como sendo:

A integração mais próxima de países e povos do mundo (...) causada pela enorme redução de custos de transporte e comunicação e pela eliminação de barreiras artificiais para os fluxos de mercadorias, serviços, capital, conhecimento e (em menor escala) pessoas através das fronteiras internacionais. (STIGLITZ, 2002, p.191)

Segundo Stiglitz o processo de globalização tem apresentado mais prejuízos que benefícios por conta da intervenção do Estado, no que diz respeito às medidas políticas.

Para Maximiano (2014), a globalização tem como principal característica que ele é um evento conhecido globalmente, e por possuir vários aspectos, não é possível ter uma definição única.

Para Santos (2001, p. 46):

Neste mundo globalizado, a competitividade, o consumo, a confusão dos espíritos constituem baluartes do presente estado de coisas. A competitividade comanda nossas formas de ação. O consumo comanda nossas formas de inação. E a confusão dos espíritos impede o nosso entendimento do mundo, do país, do lugar, da sociedade e da cada um de nós mesmos” (SANTOS, 2001, p. 46).

Em âmbito nacional, a globalização também apresenta manifestações diversas exigindo novas formas de organização do Estado. Sobre essa temática, Leão (1999, p.21) afirma que “a globalização da economia exige mudanças consideráveis no papel do Estado”. Com repercussões diferentes, realizam-se reformas institucionais que englobam a privatização e diversos fatores que estão implícitos à dinâmica da globalização. Para Leão (1999, p.38), “apesar das críticas à capacidade empresarial do Estado, as estatais tiveram um papel importante na transformação da estrutura industrial no Brasil”.

Para Franco (1999, p. 23):

A globalização da economia e das relações de negócios internacionais determinará, indubitavelmente, o progresso ou o retrocesso das nações no século XXI, influenciando não somente na economia, mas também na própria cultura dos povos. Vencerão o desafio da competição internacional aqueles que estiverem mais preparados para enfrentá-lo, isto é, aqueles com melhor formação cultural e técnica. A cultura humanística será a base de todo o desenvolvimento e a preparação técnica, representada por treinamento e atualização de conhecimentos, será condição sine qua non para a competição eficiente no campo econômico e profissional.

Através do argumento de Franco, identificamos a relevância da globalização e como ela influencia não somente na economia, mas na cultura dos povos. Isso resulta no aumento da competição e, de acordo com ele, vencerão os que estiverem mais capacitados à atenderem as exigências deste processo. Ratificando a influência da globalização Ianni (1997, p.7), afirma que:

a globalização do mundo expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo produção e processo civilizatório de alcance mundial. Um processo de amplas proporções envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos

nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilizações. (IANNI, 1997, p. 7).

Hoje, “vive-se uma época de grande transformação. A globalização da economia, a quebra de barreiras territoriais e a centralização na economia de mercado fazem com que as empresas, tanto públicas quanto privadas, sejam repensadas, reformadas, reestruturadas” (LEÃO, 1999, p. 87). Para a autora, neste processo, os administradores precisam agir antecipadamente às mudanças que serão necessárias, agindo com inovação e considerando cada pessoa. Ela destaca o RH, afirmando que tudo passa por este setor e, a valorização das pessoas que compõem a organização nem por decreto pode ser mudada.

Segundo Maximiano (2014), as práticas e conceitos do gerenciamento de pessoas sofre influência das circunstâncias históricas. No século atual, gerir pessoas quer dizer gerir pessoas numa sociedade global. Para o autor, deve-se considerar a globalização nos processos do gerenciamento de pessoas, pois é exigido no século XXI que os profissionais dos Recursos tenham competências para lidar com uma sociedade globalizada. Percebe-se neste cenário de modificações que não basta apenas a organização se adaptar às novas exigências e, sim, o seu setor de Recursos Humanos, para que possa estar alinhado aos objetivos da empresa e assumir seu papel como fator competitivo dela.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS

Mesmo existindo o consenso da importância dos Recursos Humanos no âmbito organizacional, o setor não conseguiu conquistar um espaço autêntico de atuação, sendo limitado apenas as atividades de apoio ao negócio (ULRICH, 2013). Segundo o autor:

os profissionais de RH quase que invariavelmente definem negócio como “negócio de RH” e inclinam-se a falar sobre suas atuais iniciativas no treinamento, recrutamento, comprometimento ou recompensas de liderança – as áreas onde eles concentram sua atenção na função. Esses esforços são importantes, mas eles não são o negócio (ULRICH, 2013, p. 7).

Na atualidade, o RH ganha um novo papel. De acordo com o autor (2013), a nova geração de RH deve se concentrar no negócio da empresa, pois só assim os profissionais de RH acrescentarão um valor significativo e sustentável à organização. Ratificando esse novo papel do Recursos Humanos, observamos que “as atividades e os objetivos da área de gestão de pessoas devem, portanto, ser integrados com os planos corporativos e contribuir para a realização dos objetivos da organização” (MARCOUSÉ; SURRIDGE; GILLESPIE, 2009, p. 108).

Wood Jr. (1995) trata das modificações nas condições ambientais e o impacto sobre a função Recursos Humanos, introduzindo um paralelo entre a visão tradicional de Recursos Humanos e uma concepção mais atual. A primeira é caracterizada por atividades de apoio, com funções mais operacionais dos Recursos Humanos, como seleção e treinamento.

A segunda, em compensação, põe o fator humano como chave para o sucesso organizacional e mostra o cuidado e interesse em alinhar as decisões de Recursos Humanos com as estratégias da empresa. O autor complementa afirmando que a FRH “está sendo atropelada pelos fatos, participando muito pouco destes movimentos”. (Wood Jr, 1995, p. 230). Diante do exposto identificamos que é fundamental que a Administração de Recursos Humanos adote uma postura mais estratégica dentro da organização, pois a utilização do RH como instrumento competitivo das organizações, exige um alinhamento da política de Administração de Recursos Humanos ao planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Messeder (1992, p. 7), “as mudanças sociais e tecnológicas criaram a necessidade de mais educação, treinamento e capacidade”, é necessário que o Recursos Humanos reflita sobre sua função dentro da organização e isso exige uma qualificação para os funcionários desse setor e um aperfeiçoamento de suas práticas.

Segundo Maximiano (2014), as práticas e conceitos do gerenciamento de pessoas sofre influência das circunstâncias históricas. No século atual, gerir pessoas quer dizer gerir pessoas numa sociedade global. Para o autor, deve-se considerar a globalização nos processos do gerenciamento de pessoas, pois é exigido dos profissionais dos Recursos Humanos, no século XXI, ter competência para lidar com uma sociedade globalizada.

Para os autores Marcousé; Surridge; Gillespie (2009, p. 108), “as empresas estão continuamente mudando o trabalho que está sendo feito e a forma como é ele feito. Essa reformulação exige mudanças nos recursos humanos”.

Segundo Fidelis e Banov (2007 p. 172):

As mudanças que presenciamos no mundo corporativo requerem cada vez mais profissionais de Recursos Humanos identificados com a melhoria contínua de suas práticas e capazes de buscar soluções criativas para o desenvolvimento estratégico de sua área, sem se desvincular do negócio principal da empresa. (FIDELIS E BANOVA, 2007, p. 172).

Segundo Ulrich (2011, p.17), ‘uma transformação do RH bem-sucedida aumenta o valor que os recursos humanos agregam à empresa’. Assim, compete à área de Recursos Humanos uma postura mais proativa e pertinente com os objetivos organizacionais. Para Lucena (2012, p. 61) “algumas situações poderam apenas ser melhoradas outras alternativas

para a reestruturação dependerão do empenho dos administradores e profissionais de Recursos Humanos”.

Características importantes do RH segundo Wood Jr. (2009) são o foco no fator humano como chave para o sucesso, o alinhamento das decisões de RH às estratégias da empresa e o princípio de agregação da função aos elementos de ação gerencial.

De acordo com França (2012, p.7):

Os principais indícios e sinais de uma gestão intencional de “programas, políticas e práticas explícitas de gerenciamento da força de trabalho de uma organização”, pode ser identificada nos documentos da gestão pública brasileira, nas diretrizes políticas, militares e educacionais, há aproximadamente dois séculos. (FRANÇA, 2012, p.7)

Observamos que as organizações estão em constantes mudanças e a área de Recursos Humanos precisa evoluir para se adequar aos novos padrões da empresa e, assim, contribuir de fato para a sua competitividade. O RH fará isso através da adoção e incorporação de novas práticas organizacionais em sua gestão. Analisando essa questão, França (2012, p. 9-11) apresenta os períodos clássicos da Administração de Recursos Humanos no Brasil, baseado nos seis períodos propostos por Wood Jr, quais sejam:

- (1930) Período Pré-Jurídico-Trabalhista
- (1930-1950) Período Burocrático
- (1950-1960) Período Tecnista
- (1960-1980) Período da Abordagem Sistêmica
- (1980-1990) Período Relações Industriais Integradas
- (1990...) Reformas Estruturais Profundas

Dentro desses períodos, segundo o conceito de França, é mister ressaltar três: o período tecnista, o da abordagem sistêmica e o de reformas estruturais profundas. No período tecnista ocorreu a implantação de várias plantas de fábricas e aparecem polos industriais. Dentro deste cenário, a Administração de Recursos Humanos no Brasil já emprega o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, composto pelas seguintes práticas: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social. Há maior preocupação com eficiência e desempenho.

No período da abordagem sistêmica é onde começam a aparecer os primeiros cargos de gerência de recursos humanos. As gerências desse período tinham como atividade principal

a integração da organização, no que tange os objetivos do negócio, com as expectativas dos funcionários. Esse período é marcado pela ênfase no treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador, bem como configura um marco desse momento o nascimento das primeiras práticas brasileiras de gestão participativa e qualidade.

E no último período destacado, o qual vivemos hoje, o Recursos Humanos, que vivenciou reformas estruturais profundas, busca uma nova identidade de denominação: gestão de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras nomenclaturas. Antes, a área de RH era norteadas por valores mecanicistas e legalistas; no presente vive um novo cenário, enfrentando o desafio de conhecer e integrar novos elementos do ambiente externo. “Os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros” (FRANÇA, 2012, p.11).

Ainda de acordo com França (2012), o Recursos Humanos precisa adotar e aprimorar suas práticas, sejam elas modelos de gestão de pessoas, recrutamento, seleção, testes psicológicos, cargos, salários, benefícios, aprendizagem, treinamento, desenvolvimento, avaliação de competências, comunicação, qualidade de vida, saúde e ergonomia, carreira e perfil do gestor de pessoas.

Ulrich (2002, p.282-283) diz que:

A filiação e o equilíbrio da comunidade pode variar. Ela pode ser sustentada por profissionais de RH que compreendem a teoria e podem conceber práticas da classe mundial. A comunidade de RH pode ser patrocinada pelos gerentes operacionais cuja responsabilidade primordial é atender necessidades empresariais. Ela pode se estender a outros grupos do quadro do pessoal que utilizam práticas de RH tanto no interior do grupo (...) quanto como meio para realizar metas grupais. A comunidade de RH pode ser apoiada por consultores ou outros vendedores autônomos que forneçam visões novas e perícia técnica. Tomados em conjunto, esses papéis variados constituem uma comunidade viável de recursos humanos capaz de criar valor e produzir resultados. (ULRICH, 2002, p. 282-283)

Segundo Leão (1999, 26):

Os recursos humanos fazem a diferença. Eles não são simples peças de estrutura de uma empresa. São eles que estabelecem o sucesso ou o fracasso das organizações. A área de RH tem a responsabilidade de formular as políticas transformadoras das empresas, em que empregado e empresa façam parte de um processo onde não haja perdedor (Leão, 1999, 26).

De acordo com os autores Marcousé; Surridge; Gillespie (2009, p. 108) “o objetivo global da gestão de pessoas é maximizar a contribuição individual ou de grupo dos funcionários para os objetivos globais da empresa”. Por isso é fundamental que a área de RH desenvolva-se junto com a empresa, para assumir seu papel no novo cenário e ser agente da mudança diante do ambiente mutável e turbulento que passam as organizações. A empresa precisa praticar ações estratégicas de manutenção e crescimento no mercado pela via da



gestão dos seus Recursos Humanos, fator considerado diferencial de sucesso em um mercado competitivo.

## 2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Os processos de privatizações acarretam mudanças no ambiente interno das organizações por artifício da reestruturação organizacional. “Mudança Organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua” (WOOD JR., 1995, *apud*. HARARI, 1991). São mudanças que ocorrem na gestão e nas atividades dos empregados, esta última requer um olhar atento por parte da administração.

No decorrer do processo de desestatização ocorrem mudanças organizacionais que levam as empresas a uma reestruturação e a uma reformulação de suas estratégias, introduzindo uma nova realidade corporativa que na maioria das vezes é contrária aos valores já compartilhados coletivamente. A modernização é o processo pelo qual a sociedade incorpora novas formas organizacionais e tecnologias físicas e sociais que permitam atingir, de maneira mais adequada, novos objetivos (WOOD JR. 2009, *apud*. ARAÚJO, 1982).

Não basta apenas adotar programas que propague mudanças organizacionais, pois o mais importante é a forma como ela é administrada na empresa. Para os autores seguintes, grande parte das organizações mudam devido às crises, eles “consideram que os principais elementos da Mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas” (WOOD JR., 1995, *apud*. BASIL e COOK, 1974).

Para Aguilera e Lazarini (2009, p. 135):

Na ‘era dos tijolos’, as mudanças ocorriam em décadas e isso permitia que as organizações e seus recursos humanos acompanhassem de forma lenta e gradual as evoluções do seu setor, da tecnologia e da concorrência. No mundo de hoje, a velocidade e a intensidade das mudanças exigem uma nova postura das empresas. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional torna-se vital para as empresas” (AGUILERA E LAZARINI, 2009, p. 135).

Sendo assim, as empresas precisam rever a maneira como essas mudanças serão implantadas. Para Wood Jr. *et al.* (1995, p. 190), “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. E diante da indispensável necessidade de mudar em decorrências a diversos fatores, inclusive as exigências do mercado, os gestores de mudanças precisam considerar a relevância dos indivíduos diante deste processo, pois elas exercem grande influência no comportamento



deles. Para Dubrin (2003, p. 377), “um importante fator no gerenciamento da mudança é saber como lidar com a sua própria mudança”.

Alguns autores ainda vão além e “acreditam que mudar tornou-se a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais para adequar-se ao ambiente, mas simplesmente porque se espera que elas mudem” (WOOD JR. *et al.* 1995, p. 194). Eles ainda consideram que não se sabe o tempo necessário na operação das mudanças organizacionais por não levarem em conta os laços das pessoas com os elementos culturais.

Para Dias (2013, p. 368):

durante algum tempo, conviveu-se ao longo do século XX com a ideia equivocada de que as mudanças, se tiverem que ocorrer, devem ser poucas e que a estabilidade nas organizações é que as faria aumentar a produtividade e consequentemente a competitividade. No entanto, esta é uma concepção superada, pois o normal em termos de desenvolvimento organizacional hoje é a mudança, a turbulência, decorrência de dois mecanismos gerais que se complementam: a globalização e a revolução científico-tecnológica (DIAS, 2013, p. 368).

Percebemos que na atualidade realizar mudanças na organização ganhou um novo sentido, se tornando esta, um fator essencial para manutenção da empresa e de sua sobrevivência no mercado acirrado. Ele ainda complementa e afirma que “hoje, se entende a mudança como fazendo parte da vida de qualquer organização, um componente necessário no processo evolutivo de qualquer empresa” (DIAS, 2013, p. 369).

No que tange as relações de trabalho, as mudanças podem ocasionar um aumento de volume de reclamações dos empregados e, principalmente, resistência a elas. Isso ocorre devido a interferência nos valores já compartilhados por eles dentro de uma organização. Para Koontz; Weihrich; Cannice (2009, p. 378):

consegue-se diminuir a resistência de maneiras muito diversas. A participação dos membros da organização no planejamento da mudança reduz a incerteza. A comunicação acerca das mudanças propostas também pode ajudar a esclarecer os motivos ou efeitos delas (KOONTZ; WEIHRICH; CANNICE, 2009, p. 378).

Outra maneira destacada por Dias (2013) é a comunicação. Ele a considera como um fator crucial para barrar as resistências às mudanças.

Segundo Dubrin (2003) é preciso que os gerentes da empresa entendam por que as pessoas resistem as mudanças para poder obter apoio delas em sua implantação e para ele a maior resistência se concentra no medo de consequências frustrantes, “tal resultado pode-se traduzir em menos dinheiro, inconveniências pessoais, mais trabalho etc” (DUBRIN, 2003, p. 362) .

Ainda segundo Dubrin (2003), o *downsizing* é considerado como a mudança mais utilizada dentro das empresas nesse novo tempo. ele ainda afirma que “o *downsizing* já foi apontado como um significativo fator de estresse” (DUBRIN, 2003, p. 365).

Para amenizar este problema, Leão (1999, p. 94) identifica que:

os ressentimentos provocados pelas demissões, no meio ambiente interno, têm uma extensão bem maior do que a simples assinatura da rescisão dos contratos trabalhistas. Por isso, lidar com os funcionários aproveitados é tão importante quanto lidar com os demitidos. Além disso, os motivos das demissões devem ser explicitados de maneira honesta, para que haja na empresa uma atmosfera de lealdade recíproca, advinda do respeito mútuo. Uma política mínima de preocupação com o ser humano dá grande retorno (LEÃO, 1999, p. 94).

Mesmo a empresa sendo privatizada, a nova administração deve saber gerenciar este processo. Deve-se continuar com a política de valorização a fim de atrair e manter motivados os empregados que permanecerem, isso resultará na diminuição dos impactos negativos desse processo de desestatização. Segundo Dias (2013, p. 397-399):

entre os temores mais comuns que emergem ao longo de um processo de mudança organizacional estão os seguintes, que podem ser considerados como medo: de represálias; de falhar; de êxito; de adaptar-se à mudança; da perda de prestígio, poder ou status; de tornar-se dispensável; da demissão; da instabilidade; de perder direitos ou vantagens adquiridas (DIAS, 2013, p. 397-399).

Muitos fatores negativos podem surgir durante a implantação de mudanças e a organização, principalmente, a gestão de RH, deve saber lidar com esse processo para administrar bem esses temores. Para entendermos esses fatores, Chiavenato (2010) explica que a resistência às mudanças é tão comum quanto à própria necessidade de mudança e, é função do administrador e gestor contornar e reduzir a resistência das pessoas.

## 2.4 O PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E SEUS EFEITOS

Atualmente, o que parece acontecer nos governos de diversos países em desenvolvimento é o grande desperdício de esforços em ações e tarefas que na verdade não são prioridades e acaba por desviar suas atenções daquilo que deveria ser o seu foco, do que realmente necessita ser executado. Algumas empresas não conseguem acompanhar o ritmo da concorrência acirrada e a privatização tem sido apresentada como solução a essa problemática. No entanto, devem ser observadas algumas condições para que a privatização possa realmente contribuir para o crescimento de uma economia em um determinado setor e o modo como essa privatização é realizada faz uma grande diferença (STIGLITZ, 2002).

De acordo com Stiglitz (2002, p. 88):

O fundo Monetário Internacional (FMI) argumenta que é muito mais importante privatizar rapidamente; é possível tratar das questões de concorrência e regulamentação mais tarde. Mas o perigo nessa situação é que uma vez que um interesse real tenha sido criado, ele passa a contar com o incentivo e os recursos financeiros para manter sua posição como monopólio, passando por cima da regulamentação e da concorrência e distorcendo, no percurso, o processo político. Existe um motivo natural para que o Fundo tenha se interessado menos pela concorrência e pela regulamentação do que deveria. A privatização de um monopólio sem regulamentação pode gerar mais receita para o governo e para o FMI caso focalize-se muito mais nas questões macroeconômicas, como o aumento do déficit do governo, do que nas questões estruturais, como a eficiência e a competitividade do setor. Quer os monopólios privatizados fossem ou não mais eficientes em produção do que o governo, eles geralmente eram bem mais eficientes no aproveitamento de sua posição como monopólio; em consequência disso, os consumidores sofriam. (STIGLITZ, 2002, p. 88)

O Decreto nº 83.740, de 18 de julho 1979, institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências sobre o seu funcionamento. Sua direção fica sob o Presidente da República com a assistência de um Ministro. Ele foi considerado como a primeira medida no sentido da privatização. Seu objetivo consiste em diminuir a interferência do Estado na atividade do empresário e do cidadão, ou seja, pôr um fim à expansão desordenada do setor público.

Nos anos 70, devido a crise do petróleo, as estatais passaram a ser enxergadas como ineficientes e atrasadas tecnologicamente (Leão, 1999). Muitas empresas desses regimes não conseguiram desempenhar as suas funções e passaram a ser “consideradas como sorvedouros da economia pública, principalmente, em consequência das intervenções políticas” (LEÃO, 1999, p. 38). Ainda segundo a autora, para a concretização da privatização de uma empresa estatal a primeira medida é torná-la desacridatada pela opinião pública.

De acordo com o Ministério do Planejamento (2011), desde 1990 foram privatizadas 41 empresas estatais federais brasileiras. Por mais que a fama de defensor da desestatização tenha sido atribuída a Fernando Henrique Cardoso, o maior número de privatizações aconteceu entre 1991 e 1993, durante o governo Fernando Collor: foram 23 empresas estatais federais privatizadas. Na verdade, FHC se tornou conhecido por dar continuidade ao processo de privatizações estatais iniciadas por Collor e por ter privatizado a maioria dos bancos estatais.

Segundo Biondi (2003) foi na Inglaterra que iniciou as privatizações e o incentivo ao neoliberalismo. Sendo a Inglaterra a pioneira nesse processo, para o autor “a ‘dama de ferro’ fez tudo diferente do governo Fernando Henrique Cardoso: a privatização inglesa não representou a doação de empresas estatais, a preços baixos, a poucos grupos empresariais” (BIONDI, 2003, p. 20).

Segundo Stiglitz (2002, p. 89):

Quem paga pela privatização não é só o consumidor, mas também o trabalhador. O impacto sobre o emprego talvez tenha sido o principal argumento, tanto a favor quanto contra a privatização, com seus defensores proclamando que somente por meio dela é possível identificar funcionários improdutivos; e seus críticos alegam que os cortes de emprego acontecem sem nenhuma preocupação com os custos sociais. Há, de fato, muita verdade em ambas as posições. Em geral, a privatização transforma empresas estatais deficitárias em organizações lucrativas ao reduzir a folha de pagamento. Entretanto, os economistas tem a obrigação de se concentrar na eficiência como um todo. Existem custos sociais associados ao desemprego, que as empresas privadas simplesmente não levam em consideração. (STIGLITZ, 2002, p.89)

Concordando com Stiglitz, Leão (1999, p. 26) afirma que “a política de privatização, no Brasil, tem provocado um índice muito elevado de desemprego. No momento, as privatizações caminham lado a lado com o desemprego”. Para solucionar este problema o Estado deveria ser o responsável por encontrar a solução, já que os trabalhadores perderam seu emprego por consequência das privatizações.

Para Biondi (2003) as privatizações no Brasil só é atrativo e vantajoso para o comprador. O autor o denomina a venda das estatais para os empresários como ‘grandes negócios’, mas terríveis para o país. Pois, na “privatização brasileira: o governo financia a compra no leilão, vende “moedas podres” a longo prazo e ainda financia os investimentos que os “compradores” precisam fazer” (BIONDI, 2003, p. 8).

Existem dois tipos de privatização: a alienação de empresas estatais e a concessão de serviços públicos ao setor privado. O primeiro se refere à venda dos ativos. O segundo trata-se de um processo no qual o poder público permite a exploração do serviço pela iniciativa privada. A privatização pela concessão de serviços públicos, diferentemente da venda direta de ativos, não anula o controle do Estado sobre a atividade em questão, de modo que presume a supervisão pública da entidade privada, permanecendo o Estado como um personagem ativo desse processo que se caracteriza pela transferência da coisa pública para o domínio privado. O governo passa a determinar as diretrizes e fixar as regras gerais, enquanto que a produção dos serviços fica a cargo do agente concessionário (MATOS FILHO; OLIVEIRA, 1996).

Leão destaca que (1999, p. 93):

Enquanto a empresa for vista apenas pelo lado do lucro financeiro, enquanto não for percebida a importância da segurança no emprego, haverá sempre mais e mais conflitos nas organizações. Deveria haver uma equivalência entre os recursos financeiros e os recursos humanos (LEÃO, 1999, p. 93).

No processo de privatização as pessoas deveriam ser vistas como elementos importantes, como chaves de sucesso, antes mesmo que questões financeiras. As empresas envolvidas na compra e venda da organização privatizada deveriam estar preocupadas com os

agentes que realizam esse processo, a fim de que tudo isso não seja desconsiderado durante a execução da privatização. Segundo Leão (1999, p. 93):

Alguns processos de privatização podem e devem acontecer dentro de um planejamento bem articulado, em que todas as consequências sejam analisadas e todos os males, previamente sanados. Assim, um projeto de mudanças básicas, voltado para a área social, caminhando junto ao desenvolvimento econômico, pode levar a uma situação de menos miséria (LEÃO, 1999, p. 93).

Ainda com Leão (1999, p. 26):

Os recursos humanos fazem a diferença. Eles não são simples peças da estrutura de uma empresa. São eles que estabelecem o sucesso ou o fracasso das organizações. A área de RH tem a responsabilidade de formular as políticas transformadoras das empresas, em que empregado e empresa façam parte de um processo onde não haja perdedor (LEÃO, 1999, p. 26).

Essa significância dada aos Recursos Humanos faz com que a participação deste setor nos processos de privatização deva acontecer de forma direta desde o primeiro momento do negócio. Contudo, na prática não é o que acontece. A autora Leão (1999, p. 23) garante que “o desenvolvimento da qualidade engloba o envolvimento e desenvolvimento dos recursos humanos. A soma desses fatores produz resultados positivos”. Sendo o RH uma área estratégica ela poderá cuidar das ações que vão ao encontro dos objetivos da empresa, tanto os financeiros como os relacionados às pessoas e, assim, trazer bons resultados nesse processo impactante que é a privatização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa traz como objeto de estudo a Gerência dos Recursos Humanos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos da Paraíba. A escolha deve-se ao fato de a empresa pertencer ao segmento do serviço público, possuir monopólio do setor, por estar enfrentando mudanças organizacionais para se adequar ao seu planejamento estratégico e também por existir a possibilidade de sua privatização, de modo a desenhar um cenário oportuno para o estudo dos impactos das mudanças que ocorrem no âmbito da organização e de sua hipotética privatização sobre a gestão de Recursos Humanos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com os tipos de dados utilizados em uma pesquisa, a análise pode ser quantitativa ou qualitativa. Com base nos objetivos desta pesquisa foi utilizado a abordagem qualitativa. Malhotra (2001) entende pesquisa qualitativa como uma metodologia não estruturada, de caráter exploratório, que se baseia em pequenas amostras e proporciona uma compreensão maior do problema.

Para Michel (2009, p. 36-37):

Pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso, carece de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos. O ambiente da vida real é a fonte direta para obtenção dos dados, e a capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade, com isenção e lógica, baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas (MICHEL, 2009, p. 36-37).

Como o principal objetivo da abordagem qualitativa deve se referir a um entendimento do problema individual de pesquisa, este estudo buscou compreender como as mudanças organizacionais e a possibilidade de desestatização afeta a gestão de Recursos Humanos dos Correios da Paraíba, utilizando-se da natureza exploratória.

Michel (2009, p. 40) entende que o estudo exploratório é uma das fases da pesquisa,

Entretanto, o estudo exploratório [...] pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna de conhecimento. Este tipo de pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos (MICHEL, 2009, p. 40).

Entre as características da pesquisa exploratória estão a informalidade e a flexibilidade. E por este motivo foi utilizado para obtenção dos objetivos desta pesquisa.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A definição dos sujeitos da pesquisa foi realizada mediante critérios determinados pela pesquisadora e são os seguintes: profissionais que trabalham diretamente na gerência de Recursos Humanos dos Correios da Paraíba, e respondem por cargo de chefia, gerência e assistentes administrativos. Vale ressaltar que a gerência de RH dos Correios é composta por quatro seções mais uma área administrativa. Ao todo foram dez pessoas entrevistadas.

A gerente e os quatro chefes participaram das entrevistas, pois um dos objetivos da pesquisa é verificar a percepção de funcionários e gestores de RH sob a ótica de uma hipotética privatização.

A escolha dos outros empregados se deu por razões particulares. Um dos empregados já havia ocupado o cargo de gerente de RH por mais de 10 anos. Dois empregados entraram na empresa como carteiros e passaram pelo processo de reabilitação, sendo assim, transferidos para a área de recursos humanos, trazendo consigo um conhecimento e vivência prática da área operacional. Os outros dois empregados vieram transferidos de outra diretoria regional, podendo trazer contribuições pertinentes, já que vivenciaram realidades diferentes mesmo atuando na mesma empresa.

Para se preservar a identidade de cada participante da pesquisa foram utilizados nomes fictícios e a gerente será identificada pelo cargo de chefia. Suas falas registradas nas análises estarão sempre reconhecidas pela identificação de pseudônimos. Segundo o Quadro 1, foi traçado a caracterização dos profissionais entrevistados que contribuíram na análise desse estudo.

<b>Pseudônimo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo de atuação</b>	<b>Tempo de empresa</b>
Eduardo	Masculino	57 anos	Chefe	36 anos
Flávio	Masculino	35 anos	Assist. Administrativo	6 anos
Guilherme	Masculino	37 anos	Chefe	17 anos
Joyce	Feminino	32 anos	Assist. Administrativo	8 anos
Luiza	Feminino	51 anos	Chefe	20 anos
Melissa	Feminino	43 anos	Assist. Administrativo	19 anos
Otávio	Masculino	46 anos	Chefe	27 anos
Rodrigo	Masculino	58 anos	Assist. Administrativo	9 anos
Sara	Feminino	63 anos	Chefe	39 anos
Túlio	Masculino	52 anos	Assist. Administrativo	32 anos

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados da pesquisa.

Fonte: Investigação de campo realizada pela pesquisadora em 2014.

Analisando o quadro, observamos que dos dez entrevistados apenas quatro são mulheres e que duas delas ocupam cargo de chefia. Prevalendo a ocupação dos homens nesses cargos dentro desta organização. Em relação ao tempo em que trabalham nos Correios temos uma diferença relativa, o que tem menor tempo de empresa tem 6 anos e o que tem maior tempo tem 39 anos. Através do tempo de empresa, observamos também que os cargos de chefia são ocupados pelos empregados estão há mais de 17 anos nela.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumentos para a coleta de dados foram utilizados a observação e entrevistas. As entrevistas foram agendadas com contatos prévios, por meio de contato pessoal, em dias e horários estabelecidos pelos profissionais. Foram gravadas e transcritas segundo a autorização dos pesquisados, conforme modelo em apêndice.



A realização das entrevistas ocorreu do dia 14 ao dia 17 de outubro de 2014. Foi utilizado o mesmo roteiro com questões semiestruturadas (apêndice), empregado nas entrevistas dos sujeitos. Todos os chefes e a gerente participaram das entrevistas e mais cinco empregados, a fim de obter as percepções de diferentes níveis de atuação na gerência de RH sobre a temática estudada. Os dados pós-pesquisa foram reunidos e transformados em informação para obtenção dos resultados da problemática pesquisada.

Conforme Fachin (2006, p. 38), “o objetivo da observação naturalmente pressupõe poder captar com precisão os aspectos essenciais e acidentais de um fenômeno do contexto empírico”. A autora ainda enfatiza a importância da observação normal não ser confundida com a observação como método. Pois, esta última é “deve ser sempre uma atividade capaz de conduzir a um aprendizado ativo com uma postura dirigida para um determinado fato” (FACHIN, 2006, p. 38).

Por entrevista entende-se um encontro entre duas pessoas com a finalidade de alcançar um objetivo, obtendo informações acerca de um assunto definido (MICHEL, 2009). Para a autora, a entrevista “é considerada um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária” (MICHEL, 2009, p. 68).

Há diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do pesquisador. Neste trabalho foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. Neste caso, “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; permite explorar mais amplamente uma questão” (MICHEL, 2009, p. 68). A estruturação do roteiro norteou-se pelos objetivos específicos da pesquisa a fim de fornecer uma caracterização dos contextos que se pretende investigar, e, para tanto foi elaborado as seguintes perguntas:

A análise dos dados ocorreu por meio dos depoimentos dos participantes da pesquisa, evidenciando suas percepções, posturas e sugestões diante dos impactos das mudanças ocorridas na organização e do hipotético processo de privatização sobre os Recursos Humanos.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta pesquisa foram entrevistados dez pessoas que compõem a gerência de Recursos Humanos dos Correios da Paraíba com o objetivo de analisar quais serão os possíveis impactos das mudanças organizacionais sobre a gestão de recursos humanos a partir da desestatização. Através do relato dos entrevistados obteve-se respostas convergentes e divergentes sobre a mesma temática. Para identificar os empregados foram utilizados pseudônimos para cada um deles. A estrutura da capítulo será apresentada a seguir:

A primeira seção busca observar as práticas organizacionais da gestão de recursos humanos nos Correios da Paraíba. A seção seguinte procura identificar as possíveis mudanças que ocorrerão após sua provável privatização. E, por fim, a última seção aborda a percepção dos funcionários e gestores de RH sob a ótica da desestatização.

### 4.1 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO RH DOS CORREIOS

A Gerência de Recursos Humanos da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba, denominada GEREC, está dividida em cinco áreas, sendo quatro seções e uma área administrativa, quais sejam: Seção de Educação Corporativa (SECO), Seção de Saúde (SSAU), Seção de Integração Social e Benefício (SISB), Seção de Administração de Recursos Humanos (SARH), e a área administrativa. Ao todo, a GEREC é composta por 36 empregados – esse número é maior, se considerarmos os que fazem parte dos programas de inclusão e desenvolvimento da empresa (Programa Jovem Aprendiz, Estágio e Programa para Pessoa com Deficiência), mas para análise da pesquisa foram considerados apenas os empregados concursados dos Correios.

Sendo assim, foram entrevistados dois empregados de cada seção, sendo um deles o chefe da respectiva seção e, na administração, a gerente, o que totalizou dez entrevistados (05 chefes e 05 empregados sem função).

Abaixo temos o organograma do Recursos Humanos, para representar a estrutura da Gerência.

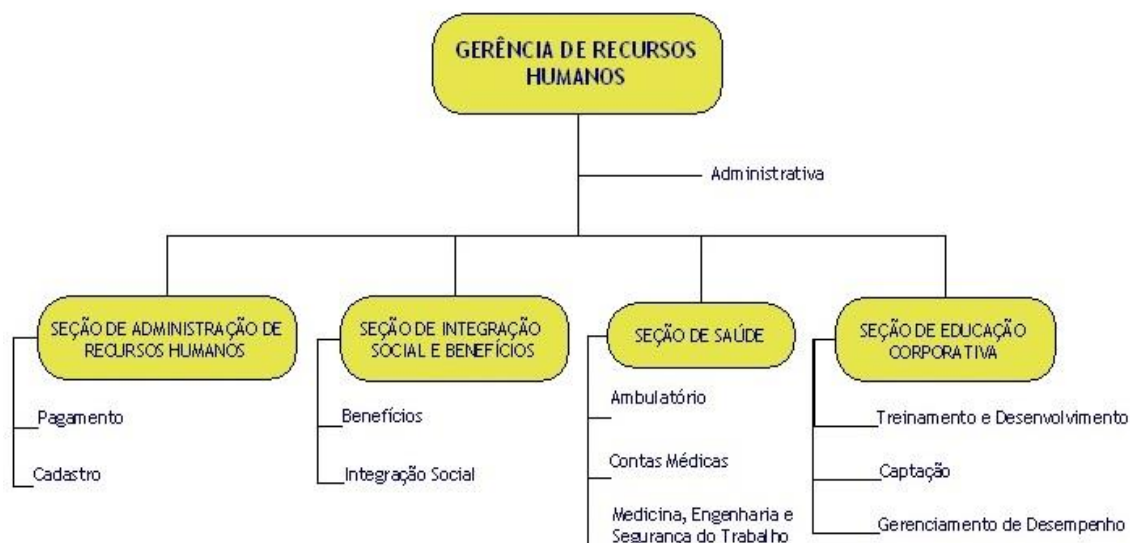


Figura 1: Organograma da Gerência de Recursos Humanos dos Correios.  
Fonte: Correios

Com o objetivo de observar as práticas organizacionais da gestão de Recursos Humanos nos Correios, foram elaboradas questões relacionadas às atividades desempenhadas pela GEREC. A partir da consolidação das respostas, obteve-se que a GEREC exerce um leque de atividades distribuídas em suas seções, como se pode perceber no relato a seguir:

Na diretoria da Paraíba, aqui o Recursos Humanos é composto por várias seções. São quatro seções e cada uma tem a sua atividade. Tem a parte de educação que é desenvolvida pelo Recursos Humanos, seriam os treinamentos e a capacitação profissional quando o empregado é contratado. Temos a área de saúde, medicina do trabalho e segurança, seria uma nova seção. A área de fato de contratação que seria o cadastro e pagamento. E temos a SISB, o que a gente chama de SISB é a parte de integração dos empregados, é a parte que a gente trabalha com o bem-estar dos empregados e a parte de integração entre eles. São essas quatro seções fora a gerência. (LUIZA, 2014)

Observou-se, no entanto, que a maioria dos entrevistados descreveu apenas as atividades desenvolvidas na sua seção específica, de modo a evidenciar que não há uma integração interna entre as diversas subáreas, onde cada empregado é limitado às suas respectivas atividades, no máximo compreendendo conceitos sobre as outras áreas.

#### 4.1.1 O fator humano e as estratégias do RH

Com relação à percepção do RH em relação às pessoas que compõem a organização, praticamente todos os entrevistados concordaram que o RH dos Correios se preocupa com o fator humano, colocando-o como chave para o sucesso organizacional, como afirma (WOOD JR, 1995).

Os Correios, presentes direta ou indiretamente em todos os municípios do país, possuem diversas soluções que possibilitam aos Órgãos Públicos da esfera federal a realização do planejamento de ações governamentais que atendam às expectativas dos cidadãos e propiciem desenvolvimento ao Brasil. A Empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o progresso. Diante dessa abrangência nacional, nada mais justo que ela propague um RH que se preocupe efetivamente com seus empregados.

De acordo com Chiavenato (2009), existe uma enorme variedade de organizações e não existem duas organizações similares, elas podem apresentar diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Sendo assim, “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”. (FISCHER, 2002, p. 11).

Apresentamos a seguir alguns dos relatos que nos permitem verificar como o RH enxerga o fator humano em sua organização: “então, a parte fundamental em toda e qualquer organização são as pessoas”. (GUILHERME, 2014). Já a Sara afirma, “o capital humano em uma empresa é o fator primordial na empresa”. (SARA, 2014). Para Otávio, “o fator humano é o nosso principal objetivo, foco”. (OTÁVIO, 2014). Ainda sobre este assunto, a Melissa comentou: “aqui na Diretoria Regional da Paraíba a gente trabalha sempre centrado no ser humano, no patrimônio, que a gente chama de patrimônio humano da empresa”. (MELISSA, 2014). E por fim, “o RH ele observa o fator humano como único”. (FLÁVIO, 2014).

Percebemos que a maioria dos empregados concorda que na empresa existe uma preocupação e valorização do fator humano. No entanto, uma das entrevistadas destacou a área operacional, e afirmou que não enxergava essa preocupação do RH com o empregado. “Muitas vezes as políticas de gestão aplicadas para o operacional elas não têm um resultado, um resultado palpável. Não dá pra você aplicar, muitas vezes, por serem realidades diferentes, o administrativo do operacional.” (JOYCE, 2014). Ou seja, trata-se de um problema de gestão. Não há a mesma divulgação de notas, a mesma comunicação que há na esfera administrativa.

De acordo com relatos como este, a área operacional fica voltada à aquisição de

resultados comerciais, de alcance de índices estratégicos e de qualidade, mas não há ações diretas voltadas à integração. Prova disso é que sequer conhecem o plano estratégico da empresa. Esta mesma dificuldade foi comentada por outro entrevistado, o qual foi mais incisivo ao dizer que existe a limitação de expandir as práticas de gestão de pessoas para as outras áreas da empresa, pois qualquer área da empresa é formada por pessoas e todo gestor precisa gerir pessoas, precisa humanizar o seu setor. Empresas são feitas de pessoas para pessoas (FRANÇA, 2012).

O RH desde o seu surgimento passou por uma evolução. Segundo Chiavenato (2009, p. 2-4):

A administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século 20, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas. Com o passar dos tempos sofreu uma formidável ampliação. Na década de 1950 passou a ser denominado Administração de Pessoal, sua atividade era administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgiam continuamente devido à ação sindical. Na década de 1960, o conceito teve nova ampliação. As pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional. A partir de 1970, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH). Porém, ainda sofrendo da velha miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização. Com as novas características do terceiro milênio, as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem administram as pessoas, mas sobretudo administram com as pessoas. As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos e benefícios. Ao contrário, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsionam a competitividade organizacional. (CHIAVENATO, 2009, p. 2-4)

Nesta nova fase, o RH ganha um papel estratégico na organização, de forma que precisa se libertar da visão míope e enxergar as pessoas como diferencial competitivo; suas práticas devem se expandir por toda a organização. Caso o RH não atue de forma estratégica, ele fica apenas no escopo operacional, e por isso acaba não tendo afinidade com as necessidades atuais, tanto de RH quanto de novas práticas gerenciais. Um dos entrevistados afirmou que: “(...) se eu olhar para esse aspecto micro de CDD e agência, eu vou ver que um gestor, por exemplo, ele não tem essa preocupação com o ser humano” (TÚLIO, 2014).

De acordo com este relato, pode-se compreender que o empregado é visto apenas como uma ferramenta para alcance de resultados. Sendo assim, observamos que nos Correios pode não ocorrer a extensão das práticas dos recursos humanos para a área operacional.

Segundo Wood Jr. (2009) o modelo taylorista-fordista está sendo substituído por sistemas mais flexíveis e, dentro desse novo contexto, ele afirma que “a função recursos humanos deixa de ser própria e exclusiva de áreas específicas dentro das organizações e está

migrando para as áreas operacionais” (2009, p. 264). O autor demonstra o quanto a empresa deve se envolver com o RH como um todo, sem excluir nenhuma parte. O RH da atualidade precisa adotar novas práticas e buscar sempre aprimorá-las, pois vivemos em um mundo mutável e o RH precisa acompanhar essas transformações e evoluir. O RH dos Correios precisa avançar, pois só assim admitirá uma postura estratégica na organização.

Alguns empregados, que hoje compõem a GEREC, entraram na empresa nos cargos bases de nível médio da empresa, como carteiros ou atendentes comerciais. Inicialmente trabalhavam em agências ou em unidades de distribuição, ingressando na área administrativa da empresa via processos de reabilitação. Estes têm uma visão mais humana acerca dos demais empregados, justamente por terem vivenciado a prática da área operacional.

Por esta razão, percebe-se que eles buscam exercer da melhor forma suas funções, podendo assim, contribuir para cada empregado que necessite de seus serviços. Estes enxergam uma deficiência nas políticas de RH por parte da empresa quanto à sua área de operações. Afirmam ainda que tentam superar tal carência através do seu próprio trabalho, envidando esforços em conjunto para desempenhar suas atividades habituais e ainda atender às solicitações dos empregados da organização.

Quanto a essa visão mais humana, é importante que a empresa possua mecanismos de controle dos seus índices de *turnover*. Empregados mais antigos geralmente desenvolvem com maior facilidade o sentimento de comprometimento, de pertencimento à organização. Um bom plano de cargos e carreira é indispensável para o êxito dessa manutenção dos seus recursos humanos. Um empregado há um bom tempo na empresa também possui um excelente nível de especialização em suas atividades, o que pode ser aproveitado para transformá-lo num supervisor, chefe de unidade ou seção ou até, caso possua as competências necessárias, um gerente de área.

Referente às estratégias da empresa e do RH, foi questionado se eles conheciam essas estratégias e, em caso afirmativo, se havia algum alinhamento entre as estratégias e as ações da empresa. Aqui se verificou um problema sério: a maioria sequer sabia responder. Alguns afirmaram conhecer, mas não souberam relatar quando perguntado quais seriam. Os empregados que detinham algum conhecimento quanto às estratégias da empresa foram os que ocupam cargo de chefia. Um dos entrevistados relatou: “essas estratégias no presente momento eu não conheço. Acredito que não conheço por ter pouca divulgação.” (FLÁVIO, 2014).

Isso é um fator crítico, pois uma empresa onde seus empregados desconhecem seus objetivos e as suas estratégias é comparável a um barco onde seus tripulantes não possuem

bússola: embora eles tenham seus remos, não dispõem do instrumento que os norteará para chegar ao lugar pretendido, sob risco de navegar ao relento e não alcançar destino algum.

Cada empresa tem uma abertura diferente de divulgação do seu planejamento estratégico (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2011), mas quando tomar a decisão de divulgar, deve-se considerar o benefício de seus empregados conhecerem onde a empresa pretende chegar e quais as ações necessárias para lograr êxito nessa empreitada.

Ainda segundo esses autores, “todo esforço de divulgação tem como objetivo a busca de compromisso pelos diversos níveis da empresa” (2011, p. 323). É possível inferir que nos Correios falta uma divulgação transparente para seus empregados nesse sentido. Isso é prejudicial, pois seus líderes não têm como fazer os seus empregados abraçarem o novo planejamento estratégico e contribuir efetivamente para a sua realização e concretização. Como quem move a empresa são as pessoas, a identidade corporativa deve ser conhecida e assumida por cada membro da organização, o que exige, por parte da empresa, a disseminação de suas estratégias e a avaliação dos benefícios que essa divulgação trará à organização.

#### **4.1.2 O papel do RH nas mudanças**

Apesar de verificarmos certo abismo em relação ao conhecimento do plano estratégico da empresa, por outro lado, os empregados reconhecem a necessidade da empresa se modernizar para manter-se no mercado. Os seguintes relatos ratificam isso, Joyce (2014) afirmou que “ou ela se reinventa para continuar sobrevivendo no mercado, ou então, ela morre”. E a Luiza (2014) disse “pra que a gente continue sobrevivendo, o Correios tem uma estratégia que a gente tem que se modernizar, a gente tem que melhorar pra que a gente consiga se manter no mercado”.

Segundo Fidelis e Banov (2007, p. 169):

A antiga burocracia torna os processos inviáveis na maioria das vezes. Contudo, o tempo tem mostrado, de maneira acanhada, mas continuamente empreendedora, que as empresas estão buscando novos métodos de trabalho que maximizem o tempo e otimizem os recursos disponíveis. (FIDELIS E BANOVA, 2007, p. 169)

No entanto, através das respostas dos entrevistados, percebe-se que mesmo a organização se modernizando ela não pode deixar seus empregados em segundo plano. Na ótica deles, a empresa pensa em mudanças, mas tem esquecido de seu capital humano; e, para eles, a política de valorização tem que continuar, ser ampliada e melhorada, como afirma a informante Melissa (2014): “por que como eu falei antes, sem o corpo humano da empresa a



máquina não gira, não chega a lugar nenhum”.

Sendo que Aguilera e Lazarini (2009, p. 128) afirmam o seguinte:

Embora se saiba que, em geral, as pessoas não gostem de mudanças em suas rotinas, no mundo atual há uma enorme pressão para que as organizações alterem frequentemente suas táticas e suas estruturas para enfrentar a competição e as novas demandas dos clientes. (AGUILERA E LAZARINI, 2009, p. 128)

A partir da leitura de Aguilera e Lazarini (2009), que trata da mudança no contexto das organizações, é válido lembrar que é justamente nesse momento de mudanças e incertezas que o RH desempenha papel fundamental. Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados como o RH pretende lidar com as mudanças que têm sido verificadas nos Correios.

As respostas foram consonantes e apresentaram a necessidade de treinamentos e capacitações como preparação para o novo. A entrevistada Sara (2014) disse que “a primeira coisa é que tudo que existe uma implantação ela existe um treinamento” e o Flávio (2014) destacou a necessidade de “desenvolver programas de capacitação pros empregados”.

Outro entrevistado destacou a cultura da empresa como impulsionadora e defendeu a área de educação, “com uma mudança de cultura, desde a área de educação, essa é muito importante pra que a gente transcorra as mudanças sem tantos conflitos” (OTÁVIO, 2014). Concordando com a importância da área de educação neste processo de mudanças a Joyce (2014) relatou: “nessa questão entra a seção de educação, então assim, a empresa vai precisar capacitar os seus instrutores, os seus empregados da área de educação, para que eles repassem essas informações que estejam alinhadas as propostas da empresa”.

Em consonância com a prática de treinamento, a Luiza (2014) afirmou que “tá sendo aberto um plano de treinamento pra que a gente consiga deixar todas as pessoas conscientes do que é o modelo de Correio que tá sendo colocado pra trabalhar”.

Observa-se nas respostas que os entrevistados defendem veemente a política de treinamentos nesse processo de mudanças. Exercendo um papel fundamental a seção de educação corporativa para preparar os empregados para esta mudança e, conseqüentemente, alinhar as estratégias do RH às estratégias da empresa. Mas é importante que o RH esteja pronto para tal tarefa. Quando interrogados se o RH está preparado para isso, os entrevistados enfatizaram novamente os treinamentos, mas relataram a carência do pessoal de RH serem treinados também.

Eu acho que tem que investir, o que a gente vê muitas vezes, a gente que trabalha aqui na área de RH e da qual faz parte o setor de educação corporativa, aí você observa que pra gente, a gente não tem praticamente treinamento nenhum. Ou seja, a gente não tem, não é que a gente não tem capacidade, é capacitação na verdade! [...]



Deve-se fazer uma reciclagem, qualificação. (MELISSA, 2014).

“O pessoal, agora a nível de GEREC, vai ter que se capacitar, vai ter que se habilitar para passar isso.” (JOYCE, 2014). Da mesma forma que Joyce (2014) comentou, o Guilherme (2014) afirmou que “o RH precisa se aperfeiçoar, com certeza! O tempo todo”. A necessidade de treinamento foi algo comentado por todos. O Eduardo (2014) destacou isso em sua fala, “o RH daqui precisa de uma capacitação. Toda mudança precisa de uma capacitação. Para repassar as mudanças o RH precisa receber treinamento para isso”.

Esta é uma questão importante, não basta apenas o RH realizar treinamentos com os demais empregados da organização, antes de qualquer coisa, o RH precisa receber treinamento e se capacitar para treinar os demais empregados da empresa.

De acordo com Ulrich (2000) na atualidade o foco tem se voltado para os temas relacionados aos Recursos Humanos, mas para isso os profissionais e departamentos de RH precisam enfatizar os resultados. Ainda com o autor, existem três capacidades essenciais como resultados do trabalho de RH, são eles: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual. Empresas com clareza estratégica apresentam foco, utilizam recursos de maneira eficaz e possuem visão. Elas envolvem os empregados e clientes nos fins e nos meios do trabalho desempenhado por ela.

A segunda capacidade é fazer com que as mudanças aconteçam, se tornar um agente de mudança é um fator essencial para o sucesso no mundo dos negócios. Para criar capital intelectual é necessário o funcionário ter tanto competência quanto comprometimento. Os profissionais de RH que aumentam a competência e comprometimento criam capital intelectual. E ao realizá-lo transformam-se defensores dos funcionários, por estarem preocupados com o modo como a organização pode atender suas necessidades. Sendo assim, os Correios precisa repensar o papel do seu RH e torná-lo defensor de mudanças e, estes, defensores de seus empregados.

E ainda nesta conjuntura de mudanças eles foram questionados se o RH tem adotado medidas que transmitam segurança aos empregados, pois já foi identificado pelas respostas dos entrevistados que muitos empregados desconhecem as estratégias da empresa, mas que eles têm ciência que mudanças estão ocorrendo nela.

A meu ver, pouco tem se feito. Eu não posso dizer que nada, mas a gente tem sempre incentivado pra o olhar da capacitação. A gente tem sempre procurado divulgar novos treinamentos, novas ações de educação para que as pessoas se capacitem. (GUILHERME, 2014).

Já o outro entrevistado, o Eduardo (2014), falou que eles destacam o lado positivo

das mudanças, “a gente repassa as informações e procura não disseminar notícias assustadoras, geralmente, é que a notícia vem para melhor”. De acordo com a Melissa (2014), não existe uma maneira única para transmitir essa segurança: “uma ação específica, não! Mas, eu diria que no dia a dia a gente tenta passar isso sim, pra eles, nos atendimentos, na questão de resolução dos problemas que vão surgindo no dia a dia”.

Através do treinamento, como eu falei, a empresa tá deixando claro para os empregados que o que vem pela frente é pra melhorar a qualidade de vida e pra que a empresa, ela que já tem 350 anos, se firme no mercado que cada vez mais está competitivo. (TÚLIO, 2014)

O entrevistado Rodrigo não concorda com o Túlio. Ele afirma que a Empresa esforça-se em implantar as mudanças, e só após irá divulgar a nova cultura, transmitindo assim alguma segurança para seus empregados, como podemos ver em seu relato abaixo:

Nesse momento de mudança o RH não transmite segurança para os empregados. Mas está empenhado em disseminar as novas mudanças e, assim, depois tentar transmitir aos funcionários a nova cultura adotada pela empresa. (RODRIGO, 2014)

As respostas são diversas. Os entrevistados divergem entre si. Percebemos que não existe uma política única que transmita essa segurança aos empregados. Cada seção tenta repassar segurança através de suas próprias atividades: no atendimento, repassando informações, na resolução de problemas, tirando dúvidas dos empregados. Isso é um fator crítico, pois quando não existe comunicação por parte do RH em relação às mudanças que ocorrem, as pessoas ficam mais resistentes às mudanças. E a gerência precisa do apoio de seus empregados para implementar as mudanças. O autor Dubrin (2003) destaca nove técnicas para obter apoio à mudança. As duas primeiras técnicas são: permitir discussões e negociações e permitir a participação.

Na primeira, o processo de comunicação de duas mãos, quando incorporados às discussões, ajuda a reduzir algumas das preocupações dos empregados. Essas discussões levam a negociações, atraindo ainda mais os empregados no processo de mudança. E a segunda técnica, apresenta a melhor maneira comprovada para superar a resistência que é a participação das pessoas no processo de mudança que irão afetá-las. Esses defensores ativos das mudanças ficarão ainda mais motivados a obter o apoio de outros empregados. Com isso detectamos que os Correios precisa melhorar seu processo de comunicação e atrair as pessoas para contribuírem com a implantação das mudanças necessárias.

No entanto, mesmo com todas as limitações do RH destacadas por todos os participantes da pesquisa, todos concordam que o RH é importante na incorporação de uma

nova cultura organizacional e no processo de mudanças e, por isso, suas políticas devem ser aperfeiçoadas para exercer de fato sua influência e importância neste processo.

Sobre o papel do RH na incorporação de uma nova cultura organizacional os entrevistados apresentaram respostas significativas de sua importância. “Ela é importante porque é o RH que vai passar o conhecimento e as novas culturas que vai ser adotado pela gerência”. (RODRIGO, 2014)

A relevância do RH nesse processo pode ser percebida nas respostas dos entrevistados. “Fundamental [...], a área de recursos humanos permeia todas as outras áreas. Não tem como você ter uma área que não tenha recursos humanos”. (LUIZA, 2014)

Para Otávio (2014), “ela é importantíssima e estratégica, como eu disse, é a porta de entrada dos funcionários”.

Enfatizando a dimensão do RH o Guilherme (2014) defende que, “é fundamental a sua importância” e o Eduardo (2014) afirma “eu acho que é vital”. Da mesma forma a Melissa (2014) comentou: “como o próprio nome diz recursos humanos, ou seja, a gente trabalha com a parte mais melindrosa da empresa, que é o ser humano [...] E eu vejo como muito importante, sim”.

Sara defende sua essencialidade, “é de toda importância. Sem o RH nenhuma cultura é implantada”. E a Joyce (2014) complementa, “é extremamente fundamental a atuação do RH para essa implantação de uma nova cultura”.

Examinando as respostas, percebemos que a prática do RH mais marcante é o treinamento, esta foi destacada pelos entrevistados em vários momentos da entrevista. De acordo com Ivancevich (2008), treinamento e desenvolvimento são processos que têm como objetivo proporcionar aos funcionários informação, capacitação e compreensão da organização e suas metas.

Em contrapartida, identificamos que nem todos os profissionais de RH conhecem as estratégias da empresa. Então, o objetivo completo do treinamento de acordo com Ivancevich não está sendo alcançado. Mas os Correios já está adotando medidas para mudar essa realidade, conforme mencionado por uma das pessoas que ocupa cargo de liderança.

As gerências de RH estão fazendo encontros por vídeo conferência [...] Mas, esse mês estamos indo para uma presencial. Então, nesse encontro presencial é que nós vamos trabalhar e conhecer quais são as políticas que vão ser adotadas, e o que a gente vai trabalhar na área de RH pra que a gente possa implementar a partir de janeiro de 2015, disseminando todas essas mudanças que vão acontecer. Então, saiu agora uma grade de treinamento que a gente tem colocado em prática e as metas vão ser estabelecidas agora nesse encontro. Então, vai ser um encontro de RH onde as práticas vão ser discutidas, as melhores práticas estão sendo colocadas em concurso, você pode concorrer colocando a sua prática pra que seja discutida, e tentarmos adotar as melhores práticas. (LUIZA, 2014)

Outro ponto crítico é a falta de treinamento para o próprio pessoal do Recursos Humanos, os quais deveriam estar habilitados para preparar todos os empregados da organização. Ainda segundo Ivancevich (2008, p.402), “o treinamento conduzido por instrutores continua a ser o método preferido e dominante”. Instrutoria é o método mais utilizado nos Correios, mas a empresa tem buscado se aprimorar e, por isso, estão modernizando sua plataforma para investir cada vez mais na educação à distância (EAD).

A partir dessa metodologia é possível atingir o maior número de empregados, de forma a tornar os treinamentos menos onerosos (não há custos de deslocamento e hospedagens) e mais flexíveis, uma vez que os empregados precisarão apenas da internet, podendo acessar o ambiente virtual de aprendizagem de qualquer lugar. “Então, quando eu faço um treinamento em EAD, eu tanto posso alcançar todo o país como em uma única sala eu posso treinar 300 pessoas. E a barreira, com o auxílio da internet, a barreira geográfica deixou de ser um empecilho”. (GUILHERME, 2014).

Os Correios precisa criar ações que possibilitem reparar a deficiência encontrada no RH, para que este possa contribuir, de fato, estrategicamente na organização, e, ainda, expandir suas práticas para as demais áreas da empresa, sempre com vistas à valorização das pessoas, tornando-as participantes ativas das mudanças necessárias.

#### 4.2 IDENTIFICAR AS POSSÍVEIS MUDANÇAS QUE OCORRERÃO APÓS POSSÍVEL PRIVATIZAÇÃO DOS CORREIOS

Os Correios já vivencia um cenário marcado pelo dinamismo com o propósito de adequação às suas novas estratégias, o Plano Estratégico Correios 2020. A ênfase está nas principais ações a serem desenvolvidas nos próximos três anos. Entre as temáticas abordadas, estão: a gestão corporativa e a imagem. Na gestão corporativa, os Correios planeja ser uma empresa de classe mundial até 2020; isto significa estar entre as melhores do mundo, com uma gestão organizacional confiável e com destaque para as práticas e os resultados. No quesito imagem, todas as áreas têm sua parcela de responsabilidade. Embora as ações tenham sido estruturadas com o objetivo global, cada área foi contemplada para solucionar problemas específicos.

#### 4.2.1 Reestruturação da empresa e seu impacto no RH

Dentro deste cenário de inovações algumas mudanças foram implantadas. E uma delas foi impactante no RH, pois alterou a rotina de trabalho de alguns empregados da GEREK. Essa mudança ocorreu no plano de saúde, que antes era gerenciado pelo próprio Correios e passou a ser dirigido pela operadora Postal Saúde, mas com políticas e diretrizes definidas pela empresa. As razões que levaram a isto foram as exigências da Agência Nacional de Saúde e o gasto dispendioso por parte dessa área.

Como mencionado anteriormente, uma das seções da gerência de RH é a seção de saúde. Esta seção, no entanto, será extinta da gerência de recursos humanos. Algumas atividades foram migradas para a Postal Saúde enquanto outras atividades permanecem com o RH. Os empregados desta seção serão realocados em outras seções. Não se sabe exatamente como e quando ocorrerá essas transferências. Alguns irão continuar com suas atividades, aquelas que pertenciam ao RH e que não foram migradas para a Postal Saúde; outros, serão realocados e exercerão atividades diferentes, um dos nossos entrevistados se encaixa nessa realidade.

Quando questionados sobre a existência de mudanças estruturais atuais e como o RH irá se posicionar ao novo redesenho, eles foram enfáticos ao citar a mudança no plano de saúde. Pois afeta diretamente uma das seções do RH dos Correios e, consequentemente, os outros setores. “A questão do Correios Saúde, que antes havia a seção de saúde e agora o plano de saúde foi terceirizado. Se é que a gente pode chamar de uma terceirização! Mas que há uma empresa que vai gerenciar esse plano de saúde”. (MELISSA, 2014).

De acordo com Santos (2010, p. 19) a terceirização:

Trata-se de forma de condução dos negócios empresariais, em que se objetiva definir o que seja mais conveniente à empresa em face da competitividade. Portanto, a ideia de terceirização corresponde à constatação das formas distintas de organização relacionadas ao aspecto estratégico. (SANTOS, 2010, p. 19)

Os Correios afirmaram que a Postal Saúde não é um plano de saúde, e sim, uma caixa de assistência, patrocinada e mantida pela empresa. Defendeu a decisão de passar a administração do plano para uma operadora a fim de atender a determinação da Agência Nacional de Saúde e focar nas suas atividades e nos seus novos objetivos.

Continuando com esta temática, o Otávio (2014) relatou que “a primeira mudança é a seção de saúde, passando por Postal Saúde deixa de existir uma seção de saúde nas gerências

de recursos humanos”. De igual modo, o Túlio (2014) acrescentou: “a gente teve há pouco tempo a separação do plano de saúde que era gerida pelo RH. Dos planos é o segmento que dá mais trabalho, mais dispendioso pra empresa e que foi separado”.

Tá acontecendo e vai acontecer outras. Só que a gente tá esperando que a coisa se defina de uma maneira mais transparente pra que a gente possa definir exatamente o que vai ser mudado de imediato e o que vai ser mudado paulatinamente. [...] Nós temos aqui que é da área de recursos humanos, nós tínhamos uma seção de saúde e a estrutura vai ser mudada, acho que final de novembro ela acaba, e a gente vai ter umas mudanças em algumas seções aqui. (LUIZA, 2014)

De acordo com o blog dos Correios, a entrada em operação da Postal Saúde resultou em mais controle, acompanhamento e fiscalização dos procedimentos médicos e odontológicos. De acordo com o relato de uma das entrevistadas, esse processo de migração envolveu vários empregados dos Correios trabalhando em um projeto denominado Força Tarefa.

Todo o pessoal da área de saúde de todas as diretorias regionais e da AC foram migrados para o que foi chamado de Força Tarefa. [...] Ela foi fechada pra que todas essas pessoas ajudassem a fazer a migração de todos os processos que existia na área de saúde, administrado pela área de recursos humanos que ia passar para a Postal Saúde. [...] Aqui era o portão de entrada, as pessoas vinham pra cá, o nosso médico atendia e o nosso médico fazia o encaminhamento para onde ele achasse necessário. Então essa migração começou acontecer em maio quando as pessoas começaram a ir diretamente aos credenciados sem passar mais por aqui. (SARA, 2014).

O fato é que essa mudança provocou agitação em alguns empregados, em especial, os da área operacional, resultando na greve dos carteiros nos meses janeiro e fevereiro de 2014, esta greve durou 45 dias. Eles reivindicavam a garantia deste benefício, o plano de saúde. Confirma-se no seguinte relato: “então, logo com a criação já se começou com essa especulação e essa insatisfação que culminou na greve do ano início desse ano, 45 dias de greve para não implantação da Postal Saúde”. (SARA, 2014).

Essa questão foi a juízo e a empresa ganhou. Já se faz um ano da implantação da Postal Saúde e o benefício continua garantido a todos os empregados. Sobre a nova administração as opiniões são diversas entre os empregados.

Embora tenha ocorrido à migração de algumas atividades que eram da responsabilidade dos recursos humanos para a Postal Saúde, outras atividades continuaram com o setor. E outros empregados serão remanejados. “Então, o que é que a gente vai trabalhar. O que é que vai continuar aqui? Medicina ocupacional, a engenharia do trabalho, todos os programas sociais e de promoção à saúde vai continuar com a empresa.” (SARA, 2014).

Os empregados entendem que as mudanças são necessárias, pois os Correios é uma empresa que existe há mais de três séculos, para ela se manter no mercado atual é essencial que se modernize. Como afirma Wood Jr. (2009, p. 264) “o foco passou a ser mudar para criar uma performance competitiva”. No entanto, para os empregados o que falta neste momento de transformações é clareza por parte da empresa. Eles precisam ter ciência de quais e como as mudanças ocorrerão.

De acordo com Fischer (2002, p.154)

O desafio de mudar uma organização não se resolve apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar. (FISHER, 2002, p. 154)

Sendo assim, este “como mudar” atravessa, inevitavelmente, pelo desenvolvimento das pessoas, pela capacidade que elas têm e querem conceder para compreender e internalizar os valores da mudança. Os Correios precisa integrar seus empregados neste momento de transformação fazendo-os compreender quais mudanças são necessárias e onde eles precisam atuar para contribuir com este processo. No dia 15 de janeiro de 2015 a presidência da empresa apresentou, por meio de vídeo conferência com transmissão simultânea a todas as diretorias regionais, o Novo Modelo de Governança Corporativa e Estrutura Organizacional dos Correios.

De acordo com a própria empresa, o objetivo é iniciar o processo de comunicação da nova estrutura organizacional da empresa, dando uma visão geral das mudanças, que serão feitas de forma gradual durante todo o ano de 2015.

A partir dos relatos, outra mudança ocorre com o PDIA, Plano de Desligamento Incentivado para Aposentado e na sua 1ª fase em 2014, teve quase 5 mil desligamentos em todo o país. Alguns empregados saíram da empresa. Dentro do RH quatro pessoas saíram, sendo que duas desistiram. Dois dos chefes que foram entrevistados atendiam aos requisitos do plano, um desistiu do plano e o outro aderiu ao PDIA e vai sair em breve. Um dos relatos explica essas desistências:

A empresa ofereceu um incentivo para que eles pudessem se aposentar de fato. Alguns aderiram depois desistiram, mais por conta das questões das perdas salariais e de alguns benefícios. Acho que o principal fator é esse e, depois, vem também os funcionários que começaram a se perguntar interiormente se se adaptaria a uma vida ociosa, se se adaptaria sem os Correios. (MELISSA, 2014).

O chefe que sairá em breve está no processo de treinar e habilitar a pessoa que irá



ocupar a chefia em seu lugar. De acordo com o entrevistado Guilherme (2014), “o chefe da seção de administração de recursos humanos vai sair, então não deixa de ser uma mudança na estrutura”. Um dado interessante é que a saída deste chefe foi comentado por quase todos os entrevistados quando questionados sobre a reestruturação do RH e se ações como demissões e transferências faziam parte da realidade atual da empresa.

Uma área como a área de administração de recursos humanos, por exemplo, que vai tá perdendo duas pessoas que praticamente detinham todo o conhecimento, o chefe e o supervisor de pagamento, este último não tem a função, mas ele desempenha todas as funções de pagamento, a parte de rescisão, a parte de cálculos. (MELISSA, 2014).

Com este relato ratificamos a importância de empregados veteranos, aqueles que estão há muito tempo na empresa, pois eles são experientes, conhecem a empresa e acompanharam e contribuíram para o desenvolvimento dela. Os veteranos são empregados que armazenam um valioso conhecimento e experiência, criam um afeto grande pelo local de trabalho, tem pleno domínio sobre as atividades que realizam.

Esse profissional desde que continue em busca de aprender e se desenvolver, independente do tempo de empresa que ele tem, só trará vantagens para a organização. Por isso é importante mantê-los na empresa, mas o fato é que sua permanência depende muito de seu próprio esforço e empenho e dos resultados que ele apresentará.

As outras respostas mostram que não houve consonância entre os entrevistados. Cada um respondeu de acordo com as suas perspectivas; alguns analisaram a nível nacional. “Houve um aumento a nível nacional e a nível de gerência continua com o mesmo número de funcionários”. (EDUARDO, 2014). Outros consideraram toda a Diretoria da Paraíba, quando afirmam que “a diminuição já aconteceu no PDIA que foi o processo de demissão incentivada para aposentados.” (MELISSA, 2014). Outros entrevistados levaram em consideração apenas o RH, “na área administrativa a gente nota que já há um enxugamento, não precisa de tantos funcionários no modelo que a empresa tá pensando.” (OTÁVIO, 2014).

E, por fim, sobre a seção onde atuam: “a seção de saúde daqui já vai acabar, né? Aqui nós vamos ser remanejados para outros setores. Eu mesmo vou ficar com as demissões agora porque a seção daqui vai acabar tudo. Eu fui imputado para trabalhar lá.” (RODRIGO, 2014). Isso nos revela o quanto a própria Gerência de Recursos Humanos está em desarmonia.

Em relação às expectativas com o número de trabalhadores, as respostas divergem. Alguns acreditam que houve redução enquanto outros acreditam que não houve alteração no quadro de empregados. A gerência de Recursos Humanos é a responsável pelas demissões e, embora, isso ocorra em uma seção específica, as outras seções têm sua participação no



desligamento de cada pessoa. Eles devem estar informados quanto ao número de empregados, mas percebemos que isso não ocorre atualmente.

Remanejamento sempre existiu, até porque é uma política da empresa e no RH já está acontecendo. Como é conhecido, existe um caráter de estabilidade ligado aos empregados dos Correios, porém todos são contratados em regime CLT, ou seja, passíveis de demissão. Eles não são enquadrados como funcionários públicos e portanto, por lei, não há estabilidade de emprego.

Mesmo assim, isso se torna um fator de acomodação para os empregados dos Correios, em especial, aos mais antigos, os que possuem mais de 20 anos de empresa. Contudo, a política de demissão não é comum. Geralmente, as demissões ocorrem a pedido dos empregados, na maioria das vezes porque são aprovados em outro concurso.

Isto é um problema na empresa, pois a rotatividade é alta porque os novos empregados não têm interesses em permanecerem. Trazendo prejuízos porque toda a organização necessita de pessoas jovens, pois eles são mais flexíveis e possuem um conhecimento moderno e a empresa precisa se modernizar para manter sua competitividade. A inovação não está apenas nos recursos, mas nas pessoas.

É importante manter empregados antigos por sua experiência e conhecimento da história da empresa, os quais encontram soluções de forma mais rápida, até mesmo utilizando-se da experiência com problemas anteriores ou similares para encontrar a resposta adequada, mas é preciso renovar o quadro de pessoal, pois os empregados mais novos estão dispostos a encarar desafios, contribuindo com ideias inovadoras. Mesclar experiência com conhecimento atualizado é, certamente, um fator competitivo para empresa.

De acordo com Shinyashiki (2002) nos dias atuais ganhou força a importância dada as empresas admiradas pelos funcionários e considerada boa para trabalhar, tornando-se plano de metas da área de Recursos Humanos de muitas organizações. Os Correios precisa aperfeiçoar esta prática para reter seus talentos. Para conservar motivados os empregados antigos e atrair os novos empregados a permanecerem na empresa.

Ainda com Shinyashiki, a pesquisa RH 2010 trouxe como resultado que o principal desafio estratégico da gestão de pessoas é atrair, capacitar e reter talentos. De acordo com os relatos dos nossos entrevistados identificamos que este também é um desafio para os Correios. “A rotatividade é alta e o que leva a isso é a insatisfação com as situações de trabalho, com o salário. Muitas pessoas estão estudando e procurando melhorias”. (FLÁVIO, 2014). Isso revela que os Correios precisa urgentemente procurar soluções para esta problemática, pois é algo que interfere diretamente em sua competitividade e,

consequentemente, na obtenção de bons resultados nos negócios.

Aqui dentro, por exemplo, a política de remuneração de pessoal eu não considero uma política boa. Eu acho que a empresa poderia remunerar melhor. Remunerar bem melhor os empregados. E isso faz muitos tomarem a decisão de estudar e passarem em algo melhor. Claro que também não é só a questão do dinheiro, da remuneração. [...] Muitas vezes não há reconhecimento por parte da empresa, por parte da chefia. (JOYCE, 2014)

Para Fischer (2002) a concepção e implantação de um processo de mudança exigem que se assumam um conjunto de pressupostos básicos. Um destes pressupostos é o de que a transformação na organização só se realiza com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Sendo assim, os Correios precisa ter uma cultura organizacional que se fundamenta na valorização do ser humano e do seu trabalho.

A partir de Ivancevich (2008) o índice de rotatividade é alto durante o período de adaptação, e uma boa orientação pode reduzir essa onerosa reação. Porém, nos Correios o que se observa é que muitos dos contratados já entram na empresa com o pensamento de não passarem muito tempo nela por conta das condições deficitárias identificadas na rotina de trabalho e insatisfação com a política de remuneração e reconhecimento. O que ressalta a importância do RH neste processo, pois como afirma Milkovich e Bourdreau (2000, p. 262) “a rotatividade dos empregados é um processo oneroso. É a visão empresarial mais frequente sobre demissões: ver ‘o dinheiro saindo pela porta’”.

Uma informação descoberta na entrevista é que todos os participantes citaram a importância do papel do assistente social no processo de mudanças e de realocação de pessoal, como afirma a entrevistada Melissa (2014): “aí, talvez, entraria o papel da assistente social e do psicólogo para preparar essas pessoas nessa nova etapa de vida”.

No entanto, não há nenhum empregado nessa função. “A gente também tem os assistentes sociais, a gente tem a função aqui, mas de fato, a gente não tem a pessoa, mas a gente precisa muito disso daí. Então a gente precisa do assistente social para dar esse apoio”. (GUILHERME, 2014)

A assistência social dos Correios está deficitária por falta de profissionais da área. “Por exemplo, nós não temos assistente social... que é um dos fins da seção. Não temos. E deveríamos ter no mínimo dois assistentes sociais, nós não temos”. (OTÁVIO, 2014). Alguns empregados da seção de integração tentam suprir essa carência, mas não o fazem da mesma maneira, pois não são especialistas nesta área. “É importantíssimo o serviço do assistente social. O nosso serviço social não é muito assistencialista, ele é mais de consultoria”. (SARA, 2014).

De acordo com Lemos (2009) “o Assistente Social é um estrategista social”. Hoje já temos conhecimento que o assistente social opera nas organizações como assessor dos gestores ajudando-os na identificação de condicionantes e criando soluções para que as interações sejam concluídas em sinergia, por isso ele precisa ser atuante na empresa e estar inserido no processo de mudança. Ainda com a autora, “temos espaço para atuação do assistente social em organizações empresariais públicas, privadas e no terceiro setor, porque em todas elas temos seres humanos interagindo e gerando como produto, o social”.

No encadeamento de mudanças, demissões incentivadas, realocações e transformações foram questionadas aos entrevistados como esses fatores poderiam afetar suas atividades. As respostas foram convergentes, todos os entrevistados acreditam que a demanda de serviço aumentará. “Eu acredito que... irão aumentar”. (JOYCE, 2014). De igual modo o Flávio (2014) respondeu, “com maior sobrecarga de trabalho aos empregados da área”.

Da mesma maneira a entrevistada Sara (2014) argumentou, “na nossa seção, algumas atividades foram migradas para a Postal Saúde que é a nova operadora do plano de saúde, mas à medida que algumas atividades foram repassadas para eles, fomos incorporando novos projetos”. Em concordância com esse assunto, outra entrevistada falou:

Ela afeta com demanda de trabalho. Toda vez que tem contratação é o RH que faz essa parte. Essa política de contratação é com o RH, a política de pagamento é com o RH, então, a demanda de trabalho ela aumenta, o treinamento é com o RH. (LUIZA, 2014).

O RH precisará administrar bem a redistribuição das tarefas para não sobrecarregar um funcionário e deixar outro ocioso. Pois segundo Dubrin (2003) o aumento de trabalho reflete como um resultado desfavorável e é uma das razões pelas quais as pessoas resistem a implantação das mudanças. Por esta razão, o RH dos Correios precisa gerenciar bem a divisão de tarefas que serão desenvolvidas pelos empregados de cada setor, para que esse aumento de trabalho não seja sentido de modo agressivo e, conseqüentemente, venha desmotivá-lo posteriormente. Para que isso ocorra é necessário investir na qualidade de vida no trabalho, pois como afirmam Limongi-França e Arellano (2002, p. 302):

Estratégias para aumentar a qualidade de vida no trabalho contribuem para um subproduto essencial da melhora da produtividade, uma vez que estão relacionadas com a qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho que envolvem o trabalho em si, o ambiente de trabalho e a personalidade do empregado. (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 302).

Na videoconferência, foi passado para os empregados que as novidades não devem ser entendidas como ruins, o palestrante afirmou que as mudanças trarão muitas

possibilidades de crescimento profissional para os empregados dentro da empresa e que todo o detalhamento poderá ser acompanhado pelos meios de comunicação interna da empresa.

O presidente dos Correios Wagner Pinheiro de Oliveira, relatou que a estrutura e o modelo de governança da empresa não eram os mais indicados para enfrentar os desafios. Isso foi diagnosticado pelas equipes técnicas dos Correios durante a elaboração do Planejamento Estratégico Correios 2020 e também pela auto avaliação realizada recentemente junto a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), onde os Correios atingiu 510 pontos, de uma escala de 1000 pontos. Isso ratificou que a estrutura atual não é adequada aos objetivos estratégicos. Por isso a necessidade de mudar e fazer a reestruturação da empresa. Ele tem ciência que a comunicação é importante neste processo, por esta razão, todo o corpo funcional será comunicado sobre as medidas tomadas e os avanços deste processo.

#### **4.2.2 Principais mudanças da privatização**

Como a empresa passa por diversas mudanças em sua estruturação, isso pode levar a muitos empregados se questionarem se ela caminha para uma possível privatização. As respostas foram discordantes.

Os entrevistados ficaram divididos, a metade disse que não acredita que a empresa será privatizada. “Não acredito. Apesar de se falar muito nisso daí, eu acredito no seguinte. Enquanto a gente tiver dando resultados, pelo menos resultados financeiros que a gente possa caminhar com as nossas próprias pernas eu acredito que não haverá privatização.” (Guilherme, 2014). Interessante, é que a maioria dos que não concordam são os chefes, com exceção de um, ele não atua em cargo de chefia, mas foi gerente do RH por muitos anos. “Não, eu nunca acreditei nisso, não! A gente pode privatizar alguns serviços.” (SARA, 2014).

Assim como a Sara (2014), o Eduardo (2014) não acredita nesta possibilidade: “Isso é um alarde, uma gritaria do pessoal que trabalha na área operacional”. Concordando com os demais entrevistados acima citados a Luiza (2014) diz:

Não. Pode até acontecer. Eu tô aqui há 32 anos e essa privatização está acontecendo desde o dia em que eu entrei. As pessoas querem quebrar o monopólio postal e a gente vai ser privatizado. Pode um dia isso acontecer, mas eu não acredito que isso vai acontecer a curto prazo. (LUIZA, 2014)

E Túlio (2014):

Não. Os Correios não caminha para uma privatização porque o que se quer privatizar nos Correios são os serviços monopolizados, que são: cartas, entregue de porta a porta, isso aí não é interessante pra iniciativa privada, por que ela não dá

lucro. (TÚLIO, 2014)

Os outros empregados que acreditam que ela será privatizada não ocupam cargos de liderança, com exceção de um, este é chefe, mas entrou na empresa como carteiro.

“Acredito. Hoje em dia se especula, ainda não existe nada certo sobre isso. Mas infelizmente [...] a empresa sofre com interferências políticas muito grandes. Então assim, eu acho que mais a frente a empresa caminha, caminha para isso”. (JOYCE, 2014)

Concordando com a Joyce (2014), o Flávio (2014) falou que também crê na desestatização, “sim acredito. O que me leva a pensar nisso são as mudanças que estão acontecendo na empresa”. O entrevistado Rodrigo (2014) defendeu que a empresa já está trilhando este caminho: “ah! Sim. E já está caminhando para ser privatizada. Isso a gente vê que a maioria dos serviços está sendo terceirizada, principalmente, o serviço dos carteiros”.

Da mesma maneira que Melissa (2014) comentou:

Acredito. [...] talvez privatização não 100%, mas terceirização de alguns setores, sim! Como já existe, mas não de fato! Existe uma terceirização, mas é uma terceirização digamos que camuflada”, o Otávio argumentou: “Sim! As mudanças políticas estruturais. A gente tá enxugando a empresa, a gente tá tornando ela no plano mais rentável, mais competitiva. (MELISSA, 2014)

Os relatos descritos demonstram que os que possuem cargos de liderança e estratégicos não têm expectativas quanto a privatização dos Correios, sendo mais uma ameaça para os outros empregados, principalmente, os da área operacional.

De fato, quem se manifesta contra a privatização dos Correios é o sindicato, representante principal da classe operária da empresa. Eles acreditam que as metas estipuladas no planejamento estratégico da empresa contribuem para seguir um curso que desembocará na sua privatização. De acordo com o site da Intersindical, a direção dos Correios coloca as condições de trabalho e de vida dos celetistas em segundo plano, seguindo a lógica das empresas privadas onde a exploração é a regra. Por esta e outras razões eles defendem que a empresa caminha para uma privatização.

Analisando o discurso da presidência dos Correios e o do sindicato, confirmamos o grande conflito que existe entre esses dois representantes. Neste íterim, os demais empregados ficam inseguros e não sabem qual caminho de fato a empresa percorre. Isso justifica porque os chefes não acreditam que a empresa seja privatizada, enquanto os demais entrevistados, que não possuem cargo de liderança, creem em sua privatização.

Uma nova medida dos Correios provocou grande agitação nos empregados e se tornou mais um indício de privatização, ao menos na perspectiva do sindicato.

De acordo com o site dos Correios, foi publicada, no Diário Oficial do dia 8 de

janeiro de 2015, a escritura pública de constituição da CorreiosPar, subsidiária de capital 100% dos Correios. A CorreiosPar foi criada para administrar empresas controladas criadas após as permissões estabelecidas no novo Estatuto e na Lei 12.490/11. Esta lei autorizou os Correios a constituir subsidiárias ou adquirir participação acionária em empresas já constituídas. Atualmente estão em andamento projetos para criação de empresas para atuar nos segmentos financeiro, de comunicação digital e de logística integrada. Essas instituições serão administradas pela CorreiosPar, em um modelo de administração que já é adotado hoje por empresas públicas brasileiras.

Conforme o site da Causa Operária, “a CorreiosPar é mais um passo largo em direção à privatização dos Correios. Essa situação vai significar mais ataques aos direitos dos trabalhadores”. O site da Causa Operária publicou em agosto de 2014 uma nota sobre a CorreiosPar, eles acreditam que esta iniciativa da empresa é mais uma medida que a leva à privatização, o seguinte trecho da publicação confirma isto: “Não precisa ser vidente para saber o que está para acontecer nos Correios, basta olhar o aumento assustador da terceirização em todos os setores, incluindo aí as chamadas atividades-fim: distribuição, coleta e triagem.” (CAUSA OPERÁRIA, 2014).

A presidência dos Correios não se manifesta em relação a esta temática, já percebemos que esse assunto é um tabu, pois a própria gerência de RH também não se pronuncia. Percebe-se que os empregados ficam preocupados e criam suas próprias conclusões sobre este assunto. É fato que a Empresa realiza várias mudanças, mas deve investir mais em divulgação e criar medidas para transmitir segurança aos seus empregados. Eles são peças fundamentais em um processo de transformação e precisam estar informados das medidas que a empresa irá realizar, evitando assim, que seus empregados tirem conclusões precipitadas ou errôneas acerca do futuro da empresa.

Tendo ocorrido a desestatização dos Correios, buscou-se saber quais as principais mudanças que mais impactariam no dia a dia dos empregados. “Ela passaria para uma estrutura de empresa privada onde não há estabilidade. Você demite, você muda funcionário, você reduz salário, você tem vários impactos. Os benefícios seriam reduzidos”. (OTÁVIO, 2014).

Outros entrevistados concordaram com o Otávio (2014), a respeito das alterações dos benefícios; como o Rodrigo (2014) “a principal mudança é a terceirização dos carteiros. Por que privatizando essa área dos carteiros, aí o Correios começa a ter lucro [...] a retirada dos benefícios é a primeira atitude” e a Luiza (2014), “demissão de funcionário, esse é o maior impacto”. Da mesma forma o entrevistado Flávio ratificou o impacto dessa mudança.

“Provavelmente a extinção de assistência médica aos empregados. O salário poderia ficar congelado por bastante tempo. Não ia haver mudanças salariais significativas. E os demais benefícios poderiam ser retirados com a privatização.” (FLÁVIO, 2014).

Dando continuidade, a Melissa (2014) relatou:

Primeiro, acho que o reflexo da instabilidade. Por que claro que todo mundo que tá numa empresa que é pública, de administração pública e passa a ser privatizada, vai sentir na pele o medo de ser demitido. [...] E segundo, eu acredito que, talvez os salários não, porque o nosso já não é grande coisa, mas a questão dos benefícios, como por exemplo, o vale alimentação, o plano de saúde, com certeza! Não tenho dúvida nenhuma que haverá impacto. (MELISSA, 2014)

A entrevistada Joyce (2014) foi além e destacou o perfil do empregado, pois este terá uma maneira diferente de encarar o trabalho.

Eu acho assim, ocorrendo uma privatização, a questão da forma de como você encarar o emprego, muitos iriam mudar bastante. Porque assim, infelizmente, no serviço público e, infelizmente, até como as pessoas de fora veem, que encaram o empregado público como sendo mais preguiçoso, mais lento. Por que a gente sabe que existe toda aquela limitação, do tipo: quem é empregado público, quem é servidor público não pode ser demitido por qualquer motivo. Então, muitos, talvez se confiando nisso, às vezes, não cumprem o seu trabalho como devem. Mas no cenário de privatização a questão é totalmente diferente. Então, você vai trabalhar para patrões, não mais para o Governo. Esses patrões vão te cobrar metas, vão te cobrar produtividade, responsabilidade. Eu acho que o perfil muda. O perfil do empregado, a postura do empregado ela muda. (JOYCE, 2014)

Neste quesito a Sara concordou com a Joyce (2014), afirmando que o desempenho do empregado é significativo em uma empresa privada.

Ou você sai de um setor que é administrado pelo público pra esse ser o privado, e uma das coisas que o privado não tem condições de fazer é a admissão. Jamais uma instituição privada vai ficar com um empregado que não seja, que não tenha e que não atenda o desempenho esperado por ela. Então esse é o grande diferencial. (SARA, 2014)

Outra mudança que foi muito mencionado foram as demissões, o Guilherme (2014) acredita que essa será a mudança de maior impacto.

Julgando pelo histórico de outras privatizações, o maior impacto seria o enxugamento do efetivo. Eu acredito que isso aconteceria. Então, a redução do efetivo, haveria também, com certeza, redução da oferta de número de treinamentos [...] Por que alguns gestores ainda enxergam treinamento como despesa e não como investimento. E onde é que vai reduzir? Com pessoas, com treinamentos, com achatamento salarial não, mas com arrocho salarial, retirada de benefícios; enfim... o impacto maior vai nas pessoas. (GUILHERME, 2014).

Várias mudanças foram citadas pelos entrevistados, são elas: instabilidade, perda de



benefícios, demissões, terceirizações, cobranças para o empregado e o papel que os Correios desempenha na sociedade.

Para eles a mudança que seria mais impactante se ocorresse a privatização seria a perda de benefícios. Com isto percebemos que o pacote de benefícios tem um papel altamente importante na relação com os empregados de uma empresa. Para os empregados dos Correios o benefício mais valioso é a assistência médica, o que explica a grande movimentação que eles fizeram quando houve alterações no plano médico dos Correios.

Os benefícios estão incluídos entre as práticas do RH e é uma das mais reconhecida pelos empregados. De acordo com Chiavento (2009) os programas de benefícios sociais fazem parte da remuneração indireta e faz parte das práticas de manutenção de recursos humanos.

Os empregados acreditam que uma empresa de iniciativa privada não tem a mesma preocupação e, por esta razão, não manteriam os benefícios existentes, desde a assistência médica ao lazer. Dentro deste pacote de benefícios se encontra também a remuneração direta, o salário. Como observado nas respostas, os próprios empregados consideram a remuneração dos Correios muito baixa, aquém de um emprego público. O que os motiva ainda a estarem na empresa é a garantia dos demais benefícios, como vale alimentação, vale cultura, plano de saúde, integração. O que justifica a perda de benefícios ter sido eleito como causador de maior impacto.

Outra mudança impactante seria o enxugamento do efetivo, ou seja, demissões. De acordo com os relatos, uma empresa privada produz mais com menos. Então ela não precisaria manter a mesma quantidade de trabalhadores que existe atualmente. Sem contar que eles poderiam terceirizar vários serviços e isso diminuiria ainda mais seu corpo funcional. Sua preocupação seria reduzir custos, e de acordo com Milkovich e Boudreaou (2000), para que essa redução aconteça as empresas tomam medidas de enxugamento, estrutura mínima, programas de aposentadoria antecipada.

Ainda de acordo com os autores, (p. 278) “a ideia comum é que os cortes de pessoal são necessários para a saúde financeira”. Isso causa uma grande preocupação nos empregados, pois eles acreditam que ocorreriam várias demissões, mas não sabem quais critérios utilizariam nesse processo. Sendo assim, não se sabe quem continuaria na empresa e quem seria demitido.

Mas de qualquer forma essas demissões e, principalmente, numa empresa de porte como os Correios, geraria um grande aumento no índice de desemprego do país. Se ocorresse a privatização esse seria um fator crítico que o novo empresário deveria analisar com cautela



antes de tomar qualquer decisão, pois é uma questão decisiva para o desempenho da empresa.

Outra mudança muito interessante apontada por um dos entrevistados é o papel social que os Correios exerce. Ela é uma empresa presente, direta ou indiretamente, em todos os municípios. Existem cidades que não possuem nenhuma agência bancária, mas tem uma agência dos Correios. E aqui na Paraíba, grande parte dessas agências são deficitárias, não geram lucros, mas tem um papel social estável.

O que seriam dos moradores dessas cidades se essas agências fossem retiradas? Muitos desconhecem esse fator e o desconsideram quando analisam a possibilidade de privatização dos Correios. Uma empresa privada não irá querer manter uma agência que gera apenas despesas, quando sua finalidade é lucrativa.

Eu acho que o seguinte, havendo a privatização dos Correios, ele só ia existir nas grandes cidades. O pessoal das pequenas cidades iam sofrer com isso porque o empresário não vai querer prestar serviço numa cidade pequena em troca de quê? Não tem lucro! Então os Correios só ia existir nas grandes cidades. [...] Para os funcionários, com certeza ia impactar, porque ia reduzir todo o interior, consequentemente, reduzia também em todas as cidades maiores. Ia ter que diminuir a quantidade de empregados. (EDUARDO, 2014).

É indiscutível que os Correios está vivenciando um cenário de transformações. Mudanças na sua reestruturação e identidade corporativa ocorrem em prol de adequação ao seu novo planejamento estratégico. Mudanças importantes aconteceram no plano de saúde, com a criação da CorreiosPar e no quadro funcional de empregados, quando foi lançado pela empresa o Plano de Desligamento Incentivado ao Aposentado. Essas medidas podem levar a seus empregados indagarem se a empresa segue para uma privatização.

O sindicato que acredita veemente nesta possibilidade, acusa a empresa de ter adotado essas medidas com este objetivo. No entanto, a presidência dos Correios afirma que essas mudanças foram necessárias para que a empresa pudesse se manter no mercado competitivo, pois a estrutura antiga já não era mais adequada aos novos objetivos da organização.

Neste conflito, os empregados criam suas próprias conclusões e se preparam de acordo com suas expectativas. E considerando a possibilidade de privatização acreditam que as mudanças mais impactantes são: perda dos benefícios, pois é uma das práticas de RH mais valorizadas pelos empregados; demissão em massa, como a empresa tem uma abrangência nacional, o índice de desemprego seria altíssimo por todo o país; e, por último, o papel social que os Correios exerce na sociedade, o desemprego refletiria neste aspecto também, mas o que foi considerado de maior relevância, foram as pequenas cidades que possuem apenas a

agência de Correios para fazer atendimento a toda a sua população. Quando se falar na privatização dos Correios, vários fatores devem ser considerados e analisados, pois não trarão impactos apenas para seus empregados, mas, sim, para toda a sociedade.

#### 4.3 VERIFICAR A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES DE RH SOB A ÓTICA DA PRIVATIZAÇÃO

As percepções no trabalho são muito importantes. Como a possibilidade de privatização existe, é importante conhecer a percepção dos funcionários e gestores de RH acerca desta temática. Segundo Dubrin (2003, p. 58) “a percepção trata das várias maneiras pelas quais as pessoas interpretam as coisas no mundo exterior e como agem com base nessas percepções”.

##### 4.3.1 Expectativas dos empregados com a privatização

Quando questionados se sentiam ameaçados com a possibilidade de privatização, sete dos entrevistados disseram que não. “De jeito nenhum. De forma alguma.” (TÚLIO, 2014).

As razões apresentada por eles que os levam a se sentirem assim foram duas. A primeira é que eles estão estudando e se capacitando para prestarem outros concursos. “Eu não. Por que eu tô fazendo minha graduação em serviço social e claro que eu vou querer prestar outros concursos.” (MELISSA, 2014). Nesta mesma linha de pensamento o Flávio argumenta: “Não. Por que cada pessoa percebe o potencial que tem diante do mercado, do cenário atual. Eu tenho curso superior e com isso eu posso ter uma profissão lá fora.” (FLÁVIO, 2014).

E a segunda razão é por que eles acreditam que o próprio empregado faz a sua estabilidade na empresa. “Por que eu acho o seguinte, eu sempre disse e continuo dizendo, quem faz a estabilidade é você. Então se você é um bom empregado, seu desempenho é aceitável pela empresa” (SARA, 2014), concordando com a entrevistada anterior, a Luiza (2014) respondeu: “Não. Eu não tenho medo da privatização porque eu acho que quem trabalha e faz um trabalho bem feito não precisa ter medo, se mantém em qualquer local, mesmo que seja privado se mantém.” E o Guilherme (2014) argumentou:

Nenhuma. [...] se você faz as coisas bem feita, se você gosta do que faz, se você faz bem feito, você dá resultado, você consegue transformar aquilo que você sabe, a habilidade que você tem e a vontade de querer fazer as coisas bem certas em resultados pra organização, então você não deve temer. (GUILHERME, 2014)

A exceção ocorreu com um dos entrevistados que aderiu ao plano de demissão incentivado para aposentados e está saindo da empresa. “Não, porque estou saindo”. (EDUARDO, 2014).

Por outro lado, três empregados afirmaram que se sentem ameaçados e um deles ainda foi mais profundo afirmando que todos os empregados serão atingidos. “Ah! Sim, sim! Todos os funcionários serão afetados com a privatização dos Correios” (RODRIGO, 2014). Eles pensam assim por conta da estabilidade que não existiria na empresa privada. “Sim! Nesses mesmos critérios de instabilidade e redução de benefícios” (OTÁVIO, 2014). Contudo, mesmo sentindo-se ameaçada uma das entrevistadas está se capacitando e se preparando caso essa possibilidade se torne real.

Me sinto. Não vou mentir. Me sinto, sim! Mas eu pessoalmente procuro fazer coisas que não me deixem só com uma opção na mão. [...] Porque no dia em que houver a oportunidade que eu julgue melhor do que os Correios, eu não penso duas vezes. Tchau! Né? Então, me assusta? Sim! Mas não me desespera. (JOYCE, 2014).

De acordo com Dubrin (2003, p. 24) “as pessoas mostram diferenças individuais expressivas ou variações na maneira como reagem à mesma situação com base em características pessoais”. Isso justifica porque as respostas divergem diante da mesma situação exposta.

Um dado interessante é que todos que se sentem ameaçados com a privatização, afirmaram anteriormente que acreditam que a empresa será privatizada. Entre os demais entrevistados, um afirmou que não sente ameaça por estar saindo da empresa, cinco deles responderam que não acreditam na privatização dos Correios e apenas uma que acredita nessa privatização afirmou que não se sente ameaçada. Com isso podemos concluir que não apenas as características pessoais influenciam nas diferenças de opiniões, mas, suas crenças, valores e expectativas interferem em suas decisões.

Foram perguntados se essa temática é comentada na empresa e se é divulgada pelo RH, todos foram semelhantes nas respostas. “É muito comentada, mas divulgada pela gestão de RH, não!” (MELISSA, 2014). Em conformidade o Flávio (2014) respondeu que “sempre é comentada [...] Não é oficial. É uma informação por baixo dos bastidores. As pessoas têm muito receio que isso aconteça”. De acordo com os relatos percebe-se que é algo comentado

pela empresa, principalmente, pela área operacional e pelo sindicato, mas de forma alguma é divulgado pelo RH, pois não é algo oficial. “Muito. Na boca de todo mundo. Divulgado pela gestão de RH não, porque o RH só divulga o que é oficial.” (EDUARDO, 2014)

Todos entraram em concordância sobre esta questão, os seguintes relatos ratificam isto: “sim, e é muito comentada pela área operacional. Pelo RH não. Não mesmo (risos). Isso gera um terrorismo muito terrível dentro da empresa, falar sobre privatização! Na rádio peão, sim! Existe, claro! Mas de vir algo da administração central com relativo a isso, não!” (JOYCE, 2014). Para Túlio (2014) “privatização só se fala dentro dos Correios, o sindicato fala quando está em campanha salarial. É uma forma até de ameaçar os empregados para ir pra luta. Vamos à luta, senão vai ser privatizado!”. E para o Rodrigo (2014) é algo comentado e esperado por todos os empregados, mas eles não sabem como acontecerá. “Sim. Ela é comentada entre os funcionários, mas a gente não sabe como é quando vai acontecer.” (RODRIGO, 2014).

A Luiza (2014) também concorda que existe comentários sobre esta temática, mas é algo que acontece entre os próprios empregados. “Sim. Sempre foi. Todas as vezes que está havendo uma campanha política ou qualquer época que tenha eleição é comentado. É comentado pelo sindicato, é comentado pelas pessoas e, principalmente, pelo sindicato. Na gerência também é comentado, mas, não oficial.” (LUIZA, 2014).

Dois entrevistados apresentaram respostas contrárias ao dos demais entrevistados e afirmaram que é algo comentado apenas pela área operacional e pelo seu representante, o sindicato. “Não. Só o sindicato. Por que isso é uma bandeira deles, mas assim, nunca nenhum governo disse que ia privatizar. E olhe que eu tenho 39 anos de empresa” (SARA, 2014).

Só pela base, a base da pirâmide eu escuto falar muito, o sindicato! O sindicato fala muito. Ah! Contra a privatização! Ah! Tá ajustando tudo isso aqui pra privatizar! Então da base eu escuto muito. Agora do nível estratégico que é quem norteia o planejamento da empresa não escuto falar sobre privatização, não! Na gestão de RH também não. (GUILHERME, 2014)

A pesquisa mostrou que falar sobre privatização dentro da empresa é um tabu. Como essa temática é uma bandeira sindical, o a Gerência de Recursos Humanos precisa ter sensibilidade ao tratar deste assunto. O RH não pode tomar decisões que gerem conflitos ou insegurança, por esta causa ela não divulga nada a respeito sobre este tema. Como responderam os participantes da pesquisa e, foram convergentes nesse aspecto, o RH apenas repassa informações oficiais. A presidência dos Correios não afirma que as transformações que ocorrem tem essa finalidade, então o RH não pode agir de maneira contrária. Em vez

disso, deve manter seu papel de agente transformador e colaborar de forma estratégica para obtenção dos resultados esperados com o planejamento estratégico da empresa.

Com relação as suas expectativas sobre mudanças no relacionamento entre gestores e empregados e como os entrevistados esperavam que a empresa trabalhasse os que permanecerem nela depois de privatizada, obteve-se os seguintes resultados: “Acredito. Se permanecerem os mesmos, o que é pouco provável, ela vai ter que investir muito em capacitação porque ela vai ter que alinhar agora aqueles empregados à nova proposta dela”. (JOYCE, 2014). Concordando com a Joyce (2014), a Melissa (2014) afirmou: “acredito que sim. Eu acredito que nós seremos mais exigidos, mas eu acredito também, que se for uma gestão inteligente, mais valorizados”. Outros entrevistados também acreditam nesta mudança e justificam suas respostas.

Sim. Claro que vai mudar o relacionamento. Vai ser mais rígido. Numa empresa privada o negócio dela é lucro. Se o funcionário não se adequar ele simplesmente vai pra rua. Simples! Não é que nem uma empresa pública. Funcionário não se dar aqui ele manda pra outro setor. (RODRIGO, 2014)

Para Flávio (2014), essa mudança resultaria em maior responsabilidade por parte do empregado.

Sim, com certeza. Em questão da subordinação, as pessoas teriam mais reponsabilidades. No fato de ser um serviço público, em geral, as pessoas muitas vezes não levam a sério. Com a privatização as pessoas teriam um cuidado maior na forma de se relacionarem com os seus gestores. A empresa deve investir em maior capacitação dos empregados e mostrando, tentando melhorar os benefícios pra eles. E capacitação deve ser investido para que eles acompanhem os mesmos ritmos. (FLÁVIO, 2014)

A Sara (2014) compreende que essa mudança é resultado da nova estrutura da empresa.

Às vezes não é nem que eles mudem, eles têm que se adaptarem a nova estrutura organizacional e é onde entra todas essas cobranças. No serviço público a gente não vê tanta cobrança, tem cobrança, mas não é aquela cobrança tão rígida, entende? Agora tudo isso pode acontecer e não ter nenhum trauma, nenhum conflito, se o chefe souber conduzir isso. Ele é pra ser tratado da mesma forma, com respeito, porque se ele ficou, se ele passou por uma avaliação, às vezes nem passou por uma orientação, mas ele foi indicado pelo seu gestor que tem um perfil adequado para continuar na empresa, que comunga com as mudanças, que ele está realmente apto para continuar na empresa, então a empresa tem que continuar trabalhando da mesma forma e agregando mais valores ainda para que essa pessoa possa se sentir com mais vontade de permanecer nessa empresa, na atividade. (SARA, 2014)

O Guilherme (2014) defende a política de treinamento e o incentivo à educação para manter as pessoas motivadas após as mudanças de gestores e, consequentemente, novos estilos de liderança.

Acredito que sim. Acredito que como empresa pública há uma certa liberdade, não há um acompanhamento efetivo, não há aquela fiscalização, não há aquela supervisão das atividades em si. Deve procurar mantê-los motivados pra gerar os seus resultados. Deve procurar manter uma política salarial, deve procurar desenvolver, seja por treinamento interno, seja pagando bolsa de estudos fora. Não deve explorar, podemos dizer assim, além da capacidade de cada um, porque se fizer isso há o risco também de aumentar a rotatividade. Enfim, deve adotar ações para manter as pessoas que já estão na empresa para que elas permaneçam na empresa e motivadas e que consigam entregar resultados que se espera. (GUILHERME, 2014)

O Túlio (2014) destaca a perda da estabilidade.

Claro que muda! Muda por que o empregado de empresa pública ele se sente, de certa forma, além da segurança pela estabilidade do concurso público, ele se sente parte dono da empresa e, enquanto na empresa privada é só um negócio. (TÚLIO, 2014)

A entrevistada Luiza defende que ocorreria a mudança, mas que não seria tão impactante para os empregados já que estes são regidos por CLT e, por esta razão estão adaptados a algumas exigências de empresa privada.

Ele sempre muda, gestor é sempre um negócio difícil, mas até que não teria tanto impactos porque a gente é regido pelo CLT. Nós teríamos o mesmo contrato, a jornada seria de oito horas, regida pelo CLT, com duas horas de almoço. Com relação a essa parte trabalhista ela não ia mudar tanto. No entanto, aquele medo de você ser demitido porque você não tem uma certa estabilidade que a gente consegue ter nessa outra. Parece até incoerente, você é CLT, mas você não pode ser demitido. (LUIZA, 2014)

Todos concordam que haveria mudança no relacionamento entre gestores e empregados em uma empresa privada. O fato é que a mudança ocorreria, pois a realidade da empresa seria bem diferente da atual. No entanto, só saberíamos se esta mudança influenciaria negativamente dependendo do estilo de liderança que fosse adotado pelos novos gestores.

Como mencionado por uma das entrevistadas, se for uma gestão inteligente eles irão valorizar ainda mais os empregados. Não é porque a empresa é privada e tem o objetivo de ser muito lucrativa que se tornará carrasco de seus empregados. Pelo contrário, elas sabem que precisam da participação de seu corpo funcional para alcance de seus objetivos. As novas empresas precisam de gestores que acima de tudo sejam verdadeiros líderes, pois como afirma Dubrin (2003, p. 264) “a liderança envolve influenciar outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para a organização”. Se por ventura, continuassem os mesmos gestores eles precisariam mudar as suas práticas, pois na maioria das vezes, seu estilo de liderança não se enquadra nesta nova estrutura; então, teriam que adaptar-se as novas exigências.

Considerando o outro aspecto, que são as expectativas dos entrevistados com relação ao tratamento da empresa desestatizada com os empregados que permaneceram nela, eles esperam mais capacitação. Acreditam que os novos empresários investirão em treinamentos, não só para os empregados da área de RH, mas para todos os empregados. Isto porque um empregado de empresa privada é mais eficiente e mais produtivo.

Os remanescentes devem estar habilitados para isto, devem estar enquadrados no novo perfil de empregado que esta empresa deseja. No entanto, todo esse investimento acarreta em valorização do empregado, onde este estará mais ágil, capacitado e habilitado para desempenhar suas atividades na nova organização.

Claro que as empresas não podem esquecer que os efeitos mais duradouros de uma dispensa coletiva aparecem na produtividade, atividade e diversidade dos sobreviventes (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Para os autores (p. 285) “o padrão dos cortes de pessoal podem afetar significativamente a contribuição daqueles que permaneceram na empresa”. Por isso a nova administração deve gerenciar bem esse momento de adaptação e tornar as atividades dos remanescentes mais interessantes, pois assim eles terão mais comprometimento.

#### **4.3.2 Concepção sobre a privatização**

Como já foi tratado anteriormente, um dos impactos da privatização é a demissão em massa. Mas alguns empregados permanecem na empresa mesmo depois dela deixar de ser estatal. Levando em consideração esse fator, foi perguntado aos entrevistados se fosse dada a eles a oportunidade de escolha de saírem ou permanecerem na empresa caso ela seja privatizada qual seria a escolha deles. Eles apresentaram várias respostas. Sete empregados afirmaram que sairiam, pois pretendem apenas trabalhar no serviço público, alguns condicionaram suas decisões na proposta da nova política da empresa privatizada e um deles já está próximo de se aposentar.

Eu estou me aposentando. Eu tenho 32 anos de Correios, faltam 3 anos para eu me aposentar. Por conta disso quando eu me aposentar, completando tempo para que eu tenha direito a minha previdência privada, eu estou saindo dos Correios. Mas mesmo que privatizar eu não fico na empresa não. (TÚLIO, 2014)

A Joyce (2014) relatou que já se prepara para prestar outros concursos.



Se aqui até lá eu já tiver passado, porque meu objetivo é o serviço público, de preferência federal. [...] Eu quero ser regida por estatuto, eu não quero CLT mais! (risos) Se até lá eu conseguir essa faceta e passar no concurso, é claro que eu vou embora! Até hoje mesmo, se eu passar no concurso e fizer as comparações, eu também vou embora. Essa questão da instabilidade, ameaça de privatização, ela influi muito na forma de como você vê a empresa e se você quer ou não ficar. (JOYCE, 2014)

O Flávio (2014) comentou que não tem interesse em trabalhar em uma empresa privada, por esta razão não continuaria na empresa. “Sairia da empresa. Em virtude da nova política que seria adotada pela empresa. Os benefícios seriam diminuídos [...] e não tenho interesse em trabalhar numa empresa de iniciativa privada”. (Flávio, 2014)

O Guilherme (2014) condicionou sua resposta, levando em consideração as medidas da nova administração.

A decisão ia depender das decisões da empresa. Então, por exemplo, se houver arrocho salarial, redução de benefícios, é claro que eu vou procurar melhoras pra mim. Então eu vou procurar fazer concurso público ou procurar outra empresa para trabalhar. (GUILHERME, 2014)

Assim como o Guilherme (2014), a Melissa (2014) definiria sua resposta diante das propostas da empresa.

Iria depender da proposta da nova administração, da administração privada. Se preservasse meu salário, meus benefícios como estão ou houvesse uma valorização eu continuaria. Mas se houvesse o decréscimo eu poderia até continuar antes de encontrar alguma coisa melhor, mas assim que encontrasse alguma coisa melhor, tentaria um concurso, e aí eu sairia. (MELISSA, 2014).

Muitos estão insatisfeito com questões salariais e por isso já procuram melhorias. O receio de perder os benefícios e ter a diminuição do salário, que já é considerado baixo pelos empregados, também os motivam a não querer ficar na empresa. Não ter instabilidade é outro fator decisivo que contribui para esta decisão deles. Outros ficaram em dúvida e levariam em consideração as propostas da empresa privada, se fosse mais vantajoso permaneceriam, caso contrário, procurariam oportunidades em outras instituições.

Duas entrevistadas afirmaram que continuariam, pois sempre trabalharam como se a empresa fosse privada, então a desestatização não afetaria na sua maneira de trabalho. “Como eu sempre trabalhei como empresa privada eu trabalho em qualquer empresa” (SARA, 2014). A outra entrevistada também pensa assim: “Ficar na empresa. É uma empresa que eu gosto de trabalhar, é uma empresa que eu confio. Sempre quis ver crescer e se eu puder contribuir pra isso eu prefiro ficar”. (LUIZA, 2014). Essas duas entrevistadas ocupam cargo de chefia e estão na empresa há muitos anos. Isso contribui para a decisão delas de continuarem na



empresa, pois se sentem parte da organização por terem contribuído tantos anos para o desenvolvimento da mesma.

Um dos entrevistados atende aos requisitos do PDIA e vai sair da empresa. “Você fez a pergunta na hora que eu estou saindo (risos). [...] Hoje eu estou saindo, mas se ainda faltasse 10 anos para eu me aposentar e me fosse dado essa alternativa eu ficava e esperava o que aconteceria” (EDUARDO, 2014). Percebemos em algumas respostas que o PDIA motivaram outros empregados a saírem da empresa caso atendessem aos requisitos. “Eu sairia! Se eu atendessem os critérios do PDIA eu estaria saindo. Por que a gente já visualiza uma possível privatização, um achatamento salarial como já vem ocorrendo nos últimos anos, a redução” (OTÁVIO, 2014). Assim como Otávio (2014), o Rodrigo (2014) sairia se estivesse no período: “Eu sairia. É que eu não tenho tempo, mas se eu tivesse tempo no PDIA eu agora saia. Eu só tô esperando terminar meu curso de direito pra ir embora”. (RODRIGO, 2014).

Foi pedido para os entrevistados comentarem aspectos positivos e negativos com relação à privatização. No que concerne aos pontos positivos, temos os seguintes relatos: “positivo... podia ser melhor aperfeiçoamento do empregado, por meio de cursos de incentivos, a sua formação para que ele cresça” (JOYCE, 2014). Flávio concorda com a Joyce. Impactos positivos seria a questão de maiores responsabilidades para cada empregado e teria também mais agilidade e mais celeridade. Da mesma forma a Luiza (2014) relata: “positivo porque as pessoas trabalhariam melhor por serem cobradas”. E, complementando o Otávio (2014) argumenta: “ela teria mais agilidade, não estaríamos presos aos processos de licitação. A empresa pública, os gestores teriam mais autonomia, a produtividade aumentaria”.

O Rodrigo (2014) acredita que o lado positivo se encontra apenas para quem comprar a empresa, “positivo é que quem vai adquirir a empresa, vai ter uma empresa que dá lucro, que não vai ter que dividir com o governo”. E o Túlio (2014) concorda com ele: “a vantagem pra uma empresa privada, é só pra no caso quem comprar né? Pois vai administrar uma empresa sem as amarras que tem no serviço público”.

O Eduardo (2014) defende a conquista do comprometimento dos empregados na esfera privada, “positivo, no meu entender, conquistar o comprometimento de quem ficasse assim... a preocupação de produzir, de cumprir horários e ter aquele comprometimento que a própria privatização exige”.

A Melissa (2014) reforça a mudança no perfil do empregado e o comprometimento dele com o trabalho.

Agora, positivo se a gente for observar enquanto lucratividade e funcionalidade da empresa, infelizmente, a gente observa que as pessoas que estão na hierarquia pública, na empresa pública, elas não se doam tanto quanto deveriam, talvez por não

serem tão exigidas, por não se sentirem ameaçadas de perderem seu trabalho e não se doam tanto quantos os que estão na administração privada. Então eu acredito que a eficiência e produtividade melhora, sim!. (MELISSA, 2014)

E, por fim, o Guilherme (2014) ratifica a eficiência nos serviços.

Bom. Positivo porque ia extrair de fato a capacidade de cada um, que cada um tem pra sua produção. A eficiência no processo produtivo ia melhorar! Porque você se sente ameaçado e quando você se sente ameaçado de perder seu emprego você dá um gás pra fazer o máximo de si. (GUILHERME, 2014).

Eles foram enfáticos e a grande maioria afirma que a postura do empregado mudaria completamente. Isso já é indicador preocupante, pois os próprios entrevistados concordam que o empregado público é mais acomodado, mais lento e produz menos. Embora a empresa seja do setor público, ela precisa administrar bem esses fatores negativos. Não se pode esperar que uma empresa deixe de ser estatal para ter empregados ágeis e comprometidos.

O RH deve trabalhar este fator, pois influencia negativamente na obtenção dos resultados dos negócios. Deve-se buscar identificar o que leva esses empregados a ficarem assim. Provavelmente, devem estar desmotivados ou são empregados veteranos que não tem mais vontade de aprender e estagnaram na sua função. É responsabilidade dos profissionais de RH, com destaque ao assistente social, trabalhar na identificação dos fatores desmotivantes e encontrar medidas de sanar este problema. O que eles apontaram como fator positivo se torna preocupante na realidade atual da empresa, já que esta continua sendo estatal.

Outro fator positivo foi apontado para quem adquirir a empresa, pois possuirá uma organização que investe em modernização e terá uma empresa rentável e lucrativa. Eles afirmaram que a empresa se tornará mais lucrativa quando privatizada, uma vez que não terá a responsabilidade de repassar a fatia dos lucros ao governo. Outra vantagem é que os processos seriam mais céleres e, conseqüentemente, geraria um aumento na produtividade.

No que diz respeito aos aspectos negativos eles relataram o seguinte:

Agora o fato negativo é que eu como dono de uma empresa [...] eu quero que a empresa dê resultados. Bom! E se tu não tá me dando resultados, então vamos ver onde é que a gente pode minimizar despesas [...]. E como é que reduzo despesa? Mexendo com o RH, não tem jeito! Então eu vou minimizar o efetivo, eu vou adotar uma política salarial mínima possível, não vou te dar aumentar, eu vou botar inflação de aumento, vou tirar alguns benefícios que você tem, então, não tem jeito! Eu não dou resultado para aumentar o lucro, eu vou enxugar despesa. Onde é que eu enxugo despesa? Nas pessoas, no RH. Então negativo isso daí. (GUILHERME, 2014).

Os direitos trabalhistas foi o fator mais comentado por eles. “Negativo... eu acho que os direitos do trabalho podiam ficar mais flexíveis.” (JOYCE, 2014). Em consonância, “os

impactos negativos eu poderia citar a redução de salário, maior jornada de trabalho” (FLÁVIO, 2014). A Melissa (2014) enfatiza a instabilidade, como podemos ver a seguir: “olha... negativo é a questão da instabilidade, igual eu comentei ainda pouco, e a possível redução do quadro de funcionários e de salários”.

Dois entrevistados destacaram o impacto do papel social da empresa.

Os negativos é porque quem adquirir a empresa, acho que ele queira a parte produtiva, o lucro, o filé [...] e quem perde é a população. Os Correios tem agências em todos os municípios, e vimos que o processo de privatização iria centralizar. Assim você não atende toda a comunidade. Você não ia ter uma agência, vamos supor, que em Diamante. Em parte essa agência é deficitária, mas ela tem um papel social estável. Ela vai aonde uma empresa privada não vai porque não dá lucro. Esses são os impactos negativos. (OTÁVIO, 2014)

O impacto negativo, como eu falei, uma empresa privada ela não vai se preocupar de entregar uma carta de 45 centavos numa cidade lá no final do estado da Paraíba. Ela vai trabalhar com os grandes centros. Eu acho que uma empresa privatizada ficaria e trabalharia: João Pessoa, Campina Grande, Patos, Pombal, Souza e Cajazeiras. Não ia assumir agências, que nós temos agências no interior com dois empregados que a arrecadação da agência não é sequer suficiente para pagar os empregados. Por conta disso uma empresa privada não vai manter uma situação dessa. Outra coisa que nós somos obrigados a entregar a correspondência, por exemplo, nas comunidades até que tem alto índice de violência. Uma empresa privada ela não se preocupa com isso não. (TÚLIO, 2014)

Eles acreditam que a nova administração na esfera privada não irá dar continuidade ao trabalho dos Correios nas pequenas cidades, prejudicando assim a sociedade local.

Outro fator importante destacado pelos entrevistados são as demissões. “Os impactos negativos é que muitos funcionários vão perder o emprego” (RODRIGO, 2014). Concordando o Eduardo (2014) afirma: “Negativo é a sociedade. Uma monte de desempregado, ia ter uma gama de gente desempregado e, com certeza, seria negativo para o Brasil”. E, por último, a Luiza (2014) defende que:

Negativos seria demissão de funcionários, que eu acredito que isso ia acontecer. Não que não precise desses funcionários aqui, é que as pessoas, às vezes, precisam ser cobradas, uma cobrança mais forte. E, às vezes, como não tem consequência de demissão, uma vez que a empresa não demite os funcionários dela, é diferente numa privatização. (LUIZA, 2014)

A entrevistada Sara (2014) destaca a diferença de administração e exigências que existem em uma empresa privada e em uma pública.

Eu não sei te dizer impactos positivos e negativos, eu sei dizer o seguinte, que o desempenho de uma empresa privada ela é definitivamente diferente de uma empresa pública. [...] existe uma diferença muito grande e essa diferença é visível.

As regalias que hoje nós temos, com certeza, no serviço privado não se tem [...]. As grandes empresas só visam lucro, então lucro e desempenho, desempenho e lucro. (SARA, 2014)

A pesquisa mostrou que eles tiveram mais facilidade em apontar os aspectos negativos do que os positivos. Dentro dos negativos, o mais citado foi a diminuição do quadro de empregados numa escala nacional, o que atingiria toda a população brasileira. Outro aspecto desfavorável apontado por eles foi a alteração nas condições trabalhistas. Acreditam que seus direitos serão diminuídos e a rotina de trabalho aumentaria, numa equação inversamente proporcional, mais trabalho e menos salário.

Outro aspecto importante e mencionado por eles seria a instabilidade. No presente, embora regidos pela CLT, os empregados dos Correios gozam de relativa estabilidade, pois a Empresa não adota uma política de redução de seu quadro ou de demissões no sentido literal do termo, salvo casos raros e até justificáveis, mas nas mãos de outro “patrão”, que não o governo federal, não se sabe se a situação seria mantida.

Podemos concluir que os entrevistados se dividiram sobre o sentimento de ameaça com a possível privatização. Embora seja um tema polêmico e que causa grande agitação nos empregados, a privatização não é algo divulgado pela gerência, a qual só é incumbida de divulgar informações oficiais e deve caminhar a mesma via que a presidência dos Correios.

Não há dúvidas de que a relação entre gestores e empregados muda após uma privatização, pois o perfil da nova empresa será diferente do perfil de uma estatal. Os remanescentes devem sempre se mostrar produtivos, pois nenhuma empresa quer manter um funcionário que não produz mais e que não tem anseio de se desenvolver. Interessante observar que os entrevistados apontam isso como fator positivo, já que muitos empregados dos Correios, atualmente, encontram-se desmotivados e não produzem mais, ou produzem, mas num ritmo bem desacelerado.

Dentro deste cenário hipotético, alguns empregados só permaneceriam na empresa se fossem vantajosas às novas propostas da empresa, pois se ocorressem perdas de benefícios ou quaisquer alterações trabalhistas prejudiciais, não permaneceriam na “nova” empresa de iniciativa privada.

## 5 CONCLUSÃO

Este capítulo tem como finalidade apresentar as considerações finais acerca da pesquisa onde serão tratados aspectos sobre os resultados obtidos no estudo, as limitações que por ventura ocorreram durante a pesquisa e sugestões para futuros estudos.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa de abordagem qualitativa teve a finalidade de analisar os possíveis impactos das mudanças organizacionais sobre a gestão de Recursos Humanos dos Correios da Paraíba sob a ótica da privatização. Para alcance deste objetivo foram entrevistados dez empregados da empresa que atuam na área de RH.

A primeira parte do estudo tinha como propósito observar as práticas organizacionais da gestão de Recursos Humanos nos Correios. O RH desempenha múltiplas atividades divididas entre suas seções, cada qual desenvolve práticas organizacionais de acordo com suas especificidades. De acordo com o relato dos empregados entrevistados a prática mais marcante é o treinamento. Eles evidenciaram esta prática, pois é uma atividade de responsabilidade de uma das áreas dos Recursos Humanos, no entanto, os próprios profissionais de RH não recebem treinamento específico.

Foi detectado também que o pacote de benefícios é muito valorizado pelos empregados, e considerado até um estímulo para permanência na empresa, eles temem bastante a perda ou diminuição dos benefícios. Neste aspecto foram identificadas deficiências na gestão de RH, a mesma não tem capacitado seus profissionais a estarem interagindo com as estratégias da empresa, eles sequer conhecem essas estratégias; não tem desempenhado um papel estratégico, o que na atualidade é exigido do RH; e, por fim, não tem disseminado suas práticas por toda a organização, em especial, a valorização do fator humano na área operacional.

No que diz respeito às possíveis mudanças que ocorrerão após provável privatização dos Correios, podemos identificar que as principais foram a perda dos benefícios, o grande número de demissões e o papel social da empresa. Embora a empresa já vivencie um cenário atual marcado por transformações e que algumas mudanças realizadas tenham gerado preocupação aos seus empregados, nenhuma das mudanças citadas por eles como mais

impactantes foram implantadas integralmente. Vale ressaltar que houve o Plano de Desligamento Incentivado ao Aposentado e, vários empregados aderiram ao plano, o empregado tinha o poder de decisão, eles escolhiam entre sua saída ou permanência na empresa, por isso para os empregados entrevistados não se enquadra no perfil de demissões que teria se fosse em um processo de privatização, mas já é apontado como indício deste processo, pois não deixa de ser um enxugamento na empresa.

Ainda nesta vertente, a criação da CorreiosPar é considerada um passo para privatização, pois com ela é legalizado a terceirização até nas atividades-fim dos Correios, o que causa ameaça as funções de seus empregados que temem pelas demissões. Embora não tenha ocorrido plenamente as mudanças impactantes, houve modificações no Plano de Saúde, esta gerou conflitos e resultou em greve, pois está ligada diretamente aos benefícios assegurados pela Empresa aos seus empregados e, como a perda dos benefícios foi a mudança mais enfatizada por eles, não é excêntrico que tenha ocasionado inconformidade.

Acerca da percepção dos funcionários e gestores de RH sob a ótica da privatização, foi detectado que estas duas classes possuem percepções diferentes sobre esta temática. Os que ocupam ou ocuparam cargo de liderança não acreditam na concretização da possibilidade de privatização dos Correios, enquanto os demais empregados além de acreditarem, já enxergam as atuais mudanças como trâmite que conduz à privatização.

Eles apresentaram mais fluência em apontar os pontos negativos sobre a privatização do que os positivos. A justificativa se dá pelas expectativas dos empregados em relação as mudanças que acreditam que ocorrerão caso a empresa fosse privatizada. Mesmo assim, eles convergiram no critério positivo e afirmaram que o empregado mudaria sua postura em uma empresa privada, seria mais comprometido e tornaria-se mais eficiente na execução de suas atividades. E no tocante aos aspectos negativos eles enfatizaram a diminuição de empregados e a perda de benefícios.

Podemos concluir que a possibilidade de privatização existe e que as mudanças que ocorrem na empresa nos leva a adotar um dos posicionamentos: se as mudanças representam indícios de uma desestatização ou se são apenas medidas necessárias para a empresa se manter competitiva no mercado.

O fato é que privatização é um tema polêmico e um tabu dentro dos Correios. Em torno desta temática digladiam-se a presidência dos Correios e o sindicato, cada um com posicionamentos diferentes acerca das atuais transformações e cabe ao Recursos Humanos, como intermediário neste processo, administrar estes acontecimentos. E o que fica comprovado é que o Recursos Humanos é um agente de mudanças e deve assumir um papel

estratégico no processo de transformação, em especial, se este processo for a desestatização da Empresa. Neste momento o RH deve considerar as pessoas como instrumentos fundamentais e levá-las em consideração no planejamento das mudanças e, principalmente, na implantação delas para diminuir os impactos negativos deste processo.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No período da pesquisa teórica algumas dificuldades foram encontradas. Uma delas oriundas da pouca publicação de materiais acerca de uma Hipotética Privatização, por ser este assunto relativamente novo. Devido à escassez existente não foi possível tornar o referencial teórico mais extenso.

Outra dificuldade encontrada foi o fato de que os Correios e a própria gerência de Recursos Humanos estão vivenciando mudanças em sua estrutura, as quais são constantes e indefinidas, onde os próprios empregados não sabem como ocorrerão e não sabem como agir diante delas.

## 5.3 SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

Para o enriquecimento de futuras pesquisas seria interessante entrevistar empregados da área operacional e o sindicato, a fim de analisar as percepções deles sobre a temática privatização e verificar como são aplicadas as práticas do Recursos Humanos nestes setores.

Como o Plano Estratégico Correios 2020 é avaliado em um ciclo de três em três anos, seria interessante fazer uma pesquisa após o término deste planejamento, com o propósito de avaliar quais foram as mudanças implantadas na Empresa, como foram avaliadas pelos empregados e qual a finalidade delas.

## REFERÊNCIAS

- AGUILERA, J. C.; LAZARINI, L. C. **Gestão estratégica de mudanças corporativas – Tumaround**, a verdadeira destruição criativa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BIONDI, A. **O Brasil privatizado**: um balanço do desmonte do Estado. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.
- CAUSA OPERÁRIA. **CorreiosPAR**: O que muda para os trabalhadores. Disponível em: <<http://www.pco.org.br/movimento-operario/correiosparo-que-muda-para-os-trabalhadores/ajye,s.html>>. Acesso em: 23 janeiro 2015.
- CAUSA OPERÁRIA. **Em vários países do mundo os Correios estão sendo privatizados**. Disponível em: <<http://www.pco.org.br/movimento-operrio/em-vrios-pases-do-mundo-os-correios-esto-sendo-privatizados/zbiz,b.html>>. Acesso em: 21 fevereiro de 2015.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORREIOS. **Escritura de constituição da CorreiosPar é divulgada**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/para-voce/noticias/escritura-de-constituicao-da-correiospar-e-divulgada>>. Acesso em: 23 janeiro 2015.
- CORREIOS. **Principais números**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>>. Acesso em: 21 fevereiro 2105.
- CORREIOS. **Postal Saúde, novo modelo de gestão, traz mais controle ao plano de saúde**. Disponível em <<http://blog.correios.com.br/correios/?p=12797#sthash.YlwCtHUO.dpuf>>. Acesso em: 08 dezembro 2014.
- CORREIOS. **Os Correios e a sociedade**. Disponível em: <<http://blog.correios.com.br/correios/?p=5106>>. Acesso em: 21 fevereiro 2015.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. São Paulo: Atlas, 2013.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R.. **Gestão de Recursos Humanos - Tradicional e Estratégica**. São Paulo. Erica , 2007.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.



FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCO, H. **A contabilidade na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.

GAZETA RUSSA. **Ministério propõe privatização gradual dos Correios**. Disponível em: <[http://br.rbth.com/economia/2014/02/17/ministerio\\_propoe\\_privatizacao\\_gradual\\_dos\\_correios\\_da\\_russia\\_24175.html](http://br.rbth.com/economia/2014/02/17/ministerio_propoe_privatizacao_gradual_dos_correios_da_russia_24175.html)>. Acesso em: 21 fevereiro de 2015.

GLOBO.COM. **Plano de privatização dos correios é levado ao parlamento da Inglaterra**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2013/07/plano-de-privatizacao-dos-correios-e-levado-ao-parlamento-da-inglaterra.html>>. Acesso em 21 fevereiro de 2015.

IANNI, O. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

INTERSINDICAL. **ECT e PT avançam na privatização dos Correios com a CorreiosPar**. Disponível em: <<http://www.intersindical.org.br/mobilizacao/noticias2/item/616-ect-e-pt-avan%C3%A7am-na-privatiza%C3%A7%C3%A3o-dos-correios-com-a-correiospar>> . Acesso em 18 janeiro 2015.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. Porto Alegre: AMGH, 2008.

KAWABE, R. M.; FADUL, E. M. C. Luz e sombra num processo arriscado: a privatização de serviços públicos no Brasil. **XXII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

LEÃO, M. C. **Privatização: a dimensão humana**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1999.

LEMONS, J. L. **O papel do assistente social em organizações empresariais e do terceiro Setor**. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acesso em 18 janeiro de 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCOUSÉ, I.; SURRIDGE, M.; GILLESPIE, A. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS FILHO, J. C.; OLIVEIRA, C. W. de A. **O processo de privatização das Empresas Estatais Brasileiras**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0422.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0422.pdf)>. Acesso em 26 julho 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos – Estratégias e Gestão de Pessoa na Sociedade Global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MESSEDER, J. E. C. Em busca de um modelo integrado de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 3, p. 5-14, 1992. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/14120/em-busca-de-um-modelo->

integrado-de-planejamento-e-desenvolvimento-de-recursos-humanos>. Acesso em 30 novembro 2014.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa cinetífica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO**. Disponível em: <  
[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/estatistica/UnivEst\\_privatizadas.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/estatistica/UnivEst_privatizadas.pdf)>. Acesso em: 28 novembro 2014.

**PLANALTO PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**. Lei 6.538/1978. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6538.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6538.htm)>. Acesso em: 21 fevereiro 2015.

**PLANALTO PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**. Decreto nº 83.740/1979. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D83740.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D83740.htm)>. Acesso em: 21 fevereiro de 2015.

SANTOS, D. P. F. dos. **Terceirização de serviços pela Administração Pública** - Estudo da responsabilidade subsidiária. Saraiva, 2010.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

STIGLITZ, J. E. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

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

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 2002.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **RH de Dentro para Fora**: Seis Competências para o Futuro da Área de Recursos Humanos. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, W. **A Transformação do RH**: Construindo os Recursos Humanos de Fora para Dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011

UOL. **FMI exige de Portugal privatizações e cortes de gastos sociais**. Disponível em: <  
<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2011/05/911194-fmi-exige-de-portugal-privatizacoes-e-cortes-de-gastos-sociais.shtml>>. Acesso em: 21 fevereiro 2015.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

WOOD JR., T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR., T. (Coord.) **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Objetivo específico 1: Observar as práticas organizacionais da gestão de recursos humanos nos Correios.
<p>Base de análise:</p> <p>Wood Jr.(1995) trata das modificações nas condições ambientais e o impacto sobre a função Recursos Humanos, introduzindo um paralelo entre a visão tradicional de Recursos Humanos e uma concepção mais atual. A primeira é caracterizada por atividades de apoio, com funções mais operacionais dos Recursos Humanos, como seleção e treinamento. A segunda, em compensação, põe o fator humano como chave para o sucesso organizacional e mostra o cuidado e interesse em alinhar as decisões de Recursos Humanos com as estratégias da empresa.</p> <p>Wood Jr. (2009) defende que uma característica importante do RH é o foco no fator humano como chave para o sucesso, o alinhamento das decisões de RH às estratégias da empresa e o princípio de agregação da função aos elementos de ação gerencial.</p> <p>França (2012), afirma que o Recursos Humanos precisa adotar e aprimorar suas práticas, sejam elas modelos de gestão de pessoas, recrutamento, seleção, testes psicológicos, cargos, salários, benefícios, aprendizagem, treinamento, desenvolvimento, avaliação de competências, comunicação, qualidade de vida, saúde e ergonomia, carreira e perfil do gestor de pessoas.</p>
<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais as principais atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos na Diretoria Regional dos Correios no Estado?</li> <li>2. Como o RH enxerga o fator humano, ou seja, como a área percebe as pessoas que compõem a organização?</li> <li>3- Você conhece as estratégias da Empresa? Elas estão alinhadas às estratégias do RH?</li> <li>4. Os Correios vivencia um cenário marcado pelo dinamismo. Em um momento de mudanças e incertezas o RH desempenha papel importante para amenizar os possíveis conflitos. Como o RH pretende lidar com as mudanças organizacionais? Na sua visão, o RH está preparado para isso?</li> <li>5. A gestão de RH tem adotado alguma ação para transmitir segurança/confiança para os empregados nesse momento de mudanças? Qual a importância do RH na incorporação de uma nova cultura organizacional?</li> </ol>
Objetivo específico 2: Identificar as possíveis mudanças que ocorrerão após provável privatização dos Correios.
<p>Base de análise:</p> <p>Wood Jr., 1995, <i>apud</i>. Basil e Cook (1974), “consideram que os principais elementos da Mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e e estruturas”.</p>

Segundo Stiglitz (2002, p. 89), “quem paga pela privatização não é só o consumidor, mas também o trabalhador. O impacto sobre o emprego talvez tenha sido o principal argumento, tanto a favor quanto contra a privatização.

Leão (1999, p. 26) afirma que “a política de privatização, no Brasil, tem provocado um índice muito elevado de desemprego. No momento, as privatizações caminham lado a lado com o desemprego”.

#### Perguntas:

6. Há mudanças estruturais acontecendo no momento? Como o RH irá se posicionar quanto ao redesenho organizacional (funções e hierarquias)?

7. Quais são as expectativas com relação ao número de funcionários (diminuição ou aumento)? Ações como demissões, aposentadorias e transferências são comentadas?

8. Como a reestruturação da empresa pode afetar as atividades do RH?

9. Você acredita que a empresa caminha para uma possível privatização?

10. Se ocorresse a privatização dos Correios, quais serão as potenciais mudanças que podem impactar mais no dia a dia dos funcionários?

Objetivo específico 3: Verificar a percepção dos funcionários e gestores de RH sob a ótica da privatização.

#### Base de análise:

Os ressentimentos provocados pelas demissões, no meio ambiente interno, têm uma extensão bem maior do que a simples assinatura da rescisão dos contratos trabalhistas. Por isso, lidar com os funcionários aproveitados é tão importante quanto lidar com os demitidos. Uma política mínima de preocupação com o ser humano dá grande retorno (LEÃO, 1999, p. 94).

Dias (2013, p. 397-399): entre os temores mais comuns que emergem ao longo de um processo de mudança organizacional estão os seguintes, que podem ser considerados como medo: de represálias; de falhar; de êxito; de adaptar-se à mudança; da perda de prestígio, poder ou status; de tornar-se dispensável; da demissão; da instabilidade; de perder direitos ou vantagens adquiridas.

11. Você se sente ameaçado(a) com a possibilidade de privatização?

12. Se você pudesse optar em permanecer ou sair da empresa caso ela seja privatizada, qual seria sua decisão e por quê?

13. A possível privatização é algo comentado na empresa? Essa temática é divulgada pela gestão de RH?

14. Cite impactos negativos e positivos com relação à privatização.

15. Você acredita que o relacionamento entre empregados e gestores irão mudar após a privatização? Para você, como a empresa deve trabalhar os funcionários que permanecerem nela?

## APÊNDICE B - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Solicitamos do Senhor Diretor Regional dos Correios da Paraíba autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da acadêmica **Kerolen Priscila de Oliveira Fonseca**. O referido trabalho, requisito para conclusão do Curso Superior de Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) está sendo orientado pela Professora Ma. Paula Luciana Bruschi Sanches, tendo como título preliminar **Hipotética Privatização: Mudanças Organizacionais e os possíveis impactos sobre a gestão de Recursos Humanos nos Correios da Paraíba**.

O trabalho tem como objetivo central analisar os impactos causados pelas mudanças organizacionais sobre a gestão de recursos humanos, de modo a verificar a postura do órgão de gestão de pessoas dos Correios nessa Regional frente a esse cenário dinâmico. A coleta de dados será feita através da aplicação de entrevistas na Gerência de Recursos Humanos, a qual será realizada com duas (02) pessoas de cada seção ali alocada – o gestor ou chefe de seção e outro empregado aleatório de cada seção –, conforme roteiro anexo.

As informações coletadas e o trabalho concluído não serão divulgados sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa.

João Pessoa- PB, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Acadêmica

\_\_\_\_\_  
Profª. Orientadora

Deferido ( ) Indeferido ( )
Assinatura e carimbo do gestor

**APÊNDICE C - CARTA DE CESSÃO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – JOÃO PESSOA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
ACADÊMICA: KEROLEN PRISCILA DE O. FONSECA  
ORIENTADORA: PAULA LUCIANA B. SANCHES

**CARTA DE CESSÃO**

**LOCAL:** Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

**DATA:** XX/XX/2014

Eu, **XXXXXXXXXX**, estado civil \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ anos de idade, declaro para os devidos fins que cedo os direitos de minha entrevista, transcrita e autorizada para leitura, para a Universidade Federal da Paraíba, a ser utilizada integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data (XX/XX/2014). Da mesma forma, autorizo a sua audição e o seu uso das citações a terceiros, ficando vinculado o controle à Universidade Federal da Paraíba, representada pela entrevistadora.

---

**XXXXXXXXXXXXXX**

Entrevistado (a)

---

**KEROLEN PRISCILA DE O. FONSECA**

Entrevistadora