

PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS SOBRE GESTÃO DE PORTIFÓLIO E DESINVESTIMENTO DE ATIVOS

EMPLOYEE PERCEPTION ON PORTFOLIO MANAGEMENT AND ASSET DISINVESTMENT

Italo Martins Gomes*

RESUMO

Com as frequentes crises ocorridas no Brasil, as empresas tem cada vez mais utilizado a gestão de portfólio como forma de se antecipar aos problemas e constantes variações de mercado. Uma das ações desse modelo de gestão é o desinvestimento e venda de ativos de menor retorno, a fim de otimizar recursos e minimizar riscos. Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção de empregados no processo de desinvestimento de ativos da empresa em que trabalham. Um questionário foi respondido por 10% da força de trabalho de um ativo dessa empresa que foram vendidos. Os resultados mostraram que, apesar dos empregados entenderem que o desinvestimento é uma estratégia empresarial coerente, ele causa impactos relevantes nos empregados. Isso sugere que o tema deve ser tratado com mais seriedade pelas diretorias e áreas de recursos humanos das empresas envolvidas nessa estratégia, a fim de evitar perda de engajamento, motivação e, conseqüentemente, queda de rendimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de portfólio. Gestão de organizacional. Desinvestimento de ativos. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

With the frequent crises that occurred in Brazil, companies have increasingly used portfolio management as a way to anticipate problems and constant market variations. One of the actions of this management model is the divestment and sale of assets with less return or less strategic in order to optimize resources. The present work aimed to analyze the perception of employees of a company, in the process of divesting assets. A questionnaire of seven questions was answered by 10% of the workforce of this company that has assets in divestment and the results showed that, although employees understand that divestment is a correct business strategy, it causes relevant impacts on the assets' workforce. This suggests that the topic should be treated more seriously by the management and human resources sectors of the companies involved in this strategy, in order to avoid loss of engagement, motivation and, consequently, of the employees' productivity.

Keywords: Portfolio management. Organizational management. Asset divestment. People management.

Introdução

* Mestre em Engenharia e Ciência dos Materiais pela UFERSA. italo008@hotmail.com

Com as constantes crises econômicas que o Brasil tem enfrentado na última década, as empresas têm cada vez mais passado por situações econômicas desafiadoras e complexas, que geram grandes dificuldades financeiras em um mercado instável e volátil. Em 2016, no auge da crise econômica, muitas empresas não tinham recursos para cobrir suas despesas financeiras. Nesse ano houveram 1098 pedidos de recuperação judicial (um aumento de 75,1% em relação a 2015). De longe, o setor mais atingido por essas crises é o industrial, devido ser também o mais tributado (SCOPEL, 2019).

Com a necessidade de reestabelecer a saúde financeira em tempos de crise, muitas empresas alteram seus planos de negócios de forma emergencial e utilizam de estratégias para gerar um maior fluxo de caixa. Uma dessas estratégias é sair de um determinado setor que não tenha mais o retorno esperado, ou seja, fazem uma gestão de portfólio. O objetivo da gestão de portfólio é buscar recursos financeiros, humanos ou tecnológicos a fim de otimizar os resultados da empresa e gerar maior vantagem competitiva. Essa estratégia passa por revisões constantes dos ativos para analisar sua evolução, geração de valor e viabilidade de serem mantidos (COOPER, 1999).

Uma das ações resultantes da gestão de portfólio de empresas com problemas financeiros é o desinvestimento, onde empresas vendem ativos com prejuízo (ou ativos de baixo retorno) para gerarem caixa que será aplicado em pagamento de dívidas ou investimentos com maior geração de valor (CAVALINI, 2017). Em 2020, uma pesquisa feita com mais de mil executivos globais, verificou que 78% das empresas iriam desinvestir nos próximos dois anos, devido aos impactos econômicos causados pela crise do coronavírus (MILLS, 2020).

Se em termos de estratégia de negócios, o desinvestimento parece ser a melhor saída, por outro lado, ele pode produzir um efeito devastador na economia com demissões em massa. Mesmo empresas de maior porte que não demitem e utilizam de transferência de empregados para outros ativos (como forma de amenizar os impactos do desinvestimento) tendem a sofrer com efeitos na força de trabalho, devido as diversas incertezas geradas com essas ações (SOUZA, 2016).

Com o objetivo de verificar a percepção de empregados envolvidos diretamente em um processo de desinvestimento, foi feita uma pesquisa quantitativa, em formato de questionário de múltipla escolha, com 49 empregados de um ativo vendido (10% da força de trabalho). Esses empregados não possuíam função gratificada e foram entrevistados

de forma aleatória, a fim de entender melhor a visão dos mesmos sobre o tema de gestão de portfólio e desinvestimento.

Metodologia

Foi feita uma pesquisa quantitativa pelo método de questionário múltipla escolha com 49 empregados aleatórios e sem funções gerenciais (de um total de 494 empregados), totalizando uma amostra de 10% da população. A ideia é avaliar a percepção dos mesmos sobre sete perguntas relacionadas ao tema de gestão de portfólio e desinvestimento, e seus impactos. O questionário foi feito de forma anônima, onde não é possível descobrir a resposta de cada um dos colaboradores da pesquisa.

A pesquisa quantitativa é um método que utiliza diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para um determinado estudo. Na Gestão de Pessoas ela é usada para compreender e enfatizar o raciocínio e todas as informações que se possam mensurar sobre as experiências de pessoas ou grupos (GODOY, 1995). É uma forma bastante usada para entender fenômenos comportamentais, como é o foco desse trabalho.

As perguntas foram escolhidas com o objetivo de entender se os empregados possuem algum conhecimento em gestão de portfólio, se consideram o desinvestimento algo ruim ou bom para a empresa e para suas carreiras futuras, além de tentar medir grau de satisfação com o tema e os impactos disso como transferências para outros locais de trabalho. As perguntas e opções de resposta estão no Quadro 1.

Quadro 1 – Perguntas e opções de respostas do questionário.

| Número da pergunta | Pergunta | Opções de respostas |
|---------------------------|---|---|
| 1 | O que você entende sobre Gestão de Portfólio? | a) É o uso de análises estratégicas no intuito de maximizar o retorno sobre um investimento, de forma eficiente e lucrativa, através da avaliação de ativos de uma empresa. b) Estratégia usada por empresas para vender |

| | | |
|----------|---|---|
| | | ativos que dão pouco lucro ou prejuízo. |
| 2 | O desinvestimento de ativos é uma ferramenta usada na Gestão de Portifólio. Sobre essa ferramenta você acredita que: | a) Deve ser usada, quando necessário, para recuperar financeiramente empresas ou otimizar os lucros. b) Não deve ser usado e a empresa deve evitar ao máximo essa estratégia tentando adquirir recursos de outras formas como empréstimos etc. |
| 3 | Você acredita que uma empresa deve focar em ativos de maior lucratividade em detrimento de outros com retorno menor? | a) Sim. b) Não. |
| 4 | Sobre transferência de empregados de ativos desinvestidos para outras cidades, você acredita que: | a) É algo normal em empresas multinacionais. b) É algo prejudicial ao empregado e deve ser evitado. |
| 5 | Você acredita que a transferência de empregados de ativos desinvestidos pode prejudicar o desempenho técnico no novo local de trabalho? | a) Sim. b) Não. c) Depende do empregado. |
| 6 | De maneira geral, o desinvestimento lhe causa algum medo (seja de demissão ou não adaptação ao novo local de trabalho)? | a) Sim. b) Não. |
| 7 | Marque a opção que resume sua percepção pessoal sobre desinvestimento de ativos da sua empresa. | a) Estou insatisfeito, mas compreendo a estratégia da empresa. b) Estou totalmente insatisfeito. c) Estou satisfeito, pois irei para ativos mais estratégicos e seguros. |

Resultados e discussões

Pergunta 1

A pergunta 1 da Tabela 1 tem como objetivo dar duas opções de resposta aos empregados sobre o que eles entendem como gestão de portfólio, onde uma é mais técnica (resposta a) e geralmente utilizada por executivos de empresas e outra com uma visão mais simplista (resposta b). Pela Figura 1 é possível ver que a grande maioria (74% dos empregados) tem a visão técnica e estrategista do que significa a gestão de portfólio, o que dá uma percepção de conhecimento no tema. Propagar conhecimento sobre a gestão estratégica, geralmente traz benefícios as empresas, pois faz os empregados se engajarem nas metas de topo (BETHLEM, 1982).

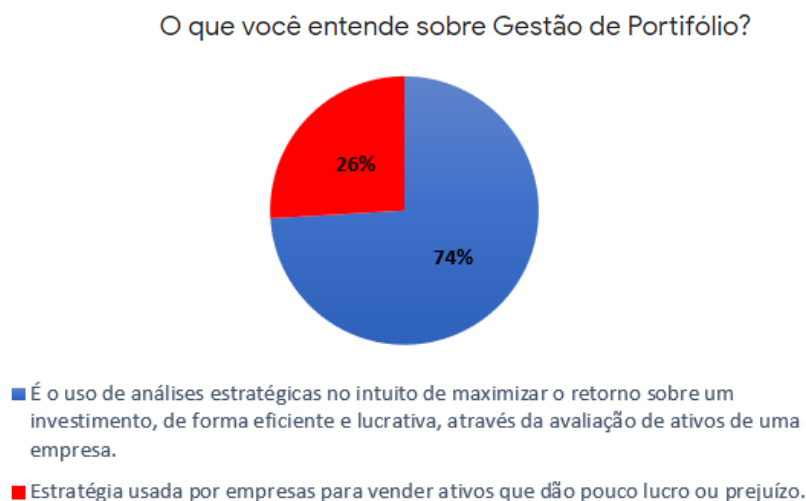


Figura 1 – Respostas da pergunta 1

Pergunta 2

A pergunta 2 da Tabela 1 tem como objetivo dar duas opções de resposta aos empregados sobre venda de ativos como ferramenta de recuperação da empresa. A primeira opção (resposta a) se refere a visão positiva dessa estratégia de desinvestimento e a segunda opção (resposta b) se refere a uma visão mais negativista, sugerindo que a empresa deveria captar recursos de outras formas. Pela Figura 2 é possível ver que a maioria dos empregados concorda que o desinvestimento é uma estratégia que deve ser feita pela empresa para se recuperar financeiramente, o que mostra uma visão mais empresarial dos mesmos. Isso também está alinhado com objetivos e importância de divulgar a visão estratégica nas empresas (BETHLEM, 1982).

O desinvestimento de ativos é uma ferramenta usada na Gestão de Portifólio. Sobre essa ferramenta você acredita que:



Figura 2 – Respostas da pergunta 2.

Pergunta 3

A pergunta 3 da Tabela 1 tem como objetivo dar duas opções de resposta aos empregados sobre a venda de ativos de menor retorno para investir em ativos de maior rentabilidade. A primeira opção (resposta a) se refere a visão positiva dessa estratégia e a segunda opção (resposta b) se refere a uma visão negativa. Pela Figura 3 é possível ver que há uma divisão dos empregados sobre esse tema. Uma pequena maioria, de cerca de 57%, acredita que a empresa deve visar sempre a maior lucratividade e uma outra parcela relevante acredita que ativos que gerem lucro, mesmo que em escala menor, devem ser mantidos.

Você acredita que uma empresa deve focar em ativos de maior lucratividade em detrimento de outros com retorno menor?

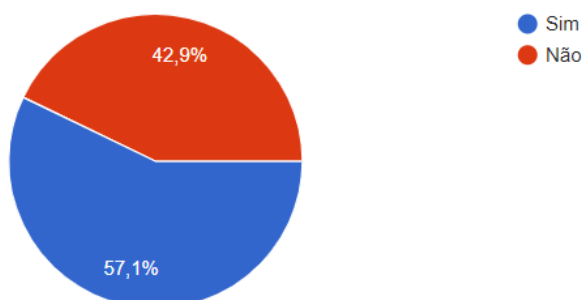


Figura 3 – Respostas da pergunta 3.

Pergunta 4

A pergunta 4 da Tabela 1 tem como objetivo dar duas opções de resposta aos empregados sobre a transferência de empregados de ativos desinvestidos para outros locais de trabalho. A primeira opção (resposta a) se refere a visão compreensiva dessa estratégia e a segunda opção (resposta b) se refere a uma visão mais negativa. Pela Figura 4 é possível ver que quase 65% dos empregados entendem que isso é algo normal em empresas de grande porte, o que mostra alinhamento com a estratégia empresarial (BETHLEM, 1982). Já uma parcela menor acredita que isso deve ser evitado pelas empresas, pois prejudica os empregados de alguma forma. Há um sentimento de perda desses empregados no processo e isso pode refletir no desempenho profissional (HAJOJ, 2015).



Figura 4 – Respostas da pergunta 4.

Pergunta 5

A pergunta 5 da Tabela 1 tem como objetivo dar três opções de resposta sobre o impacto da transferência de empregados de ativos desinvestidos sobre o seu desempenho profissional. A primeira opção (resposta a) se refere ao entendimento que a transferência pode prejudicar o desempenho dos empregados. A segunda opção (resposta b) se refere a um entendimento que isso é pessoal e pode variar de um empregado para outro. Já a terceira opção (resposta c) é o entendimento que isso não é suficiente para prejudicar o desempenho dos empregados. Pela Figura 5 é possível ver a maioria (48,1%) entende que é possível que o rendimento caia com a mudança de local de trabalho, mas isso depende de cada empregado, o que comprova que o bem estar pessoal está ligado com a produtividade (HAJOJ, 2015). Já uma minoria (20,4%) acredita que uma transferência não terá impacto no desempenho dos colaboradores.

Você acredita que a transferência de empregados de ativos desinvestidos pode prejudicar o desempenho técnico no novo local de trabalho?

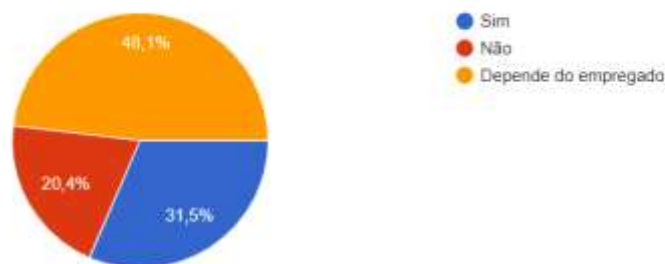


Figura 5 – Respostas da pergunta 5.

Pergunta 6

A pergunta 6 da Tabela 1 tem como objetivo entender se os empregados enxergam alguma ameaça na estratégia de venda de ativos da empresa. A primeira opção (resposta a) se refere a visão afirmativa, que o desinvestimento gera algum medo e a segunda opção (resposta b) se refere a uma visão negativa. Pela Figura 6 é possível ver que a grande maioria (quase 87%) tem algum medo do processo de desinvestimento, seja de demissão ou incertezas dos processos de transferência. O medo e a incerteza são sentimentos que, a longo prazo, também tem forte impacto de produtividade nas empresas (HAJOJ, 2015).

De maneira geral, o desinvestimento lhe causa algum medo (seja de demissão ou não adaptação ao novo local de trabalho)?

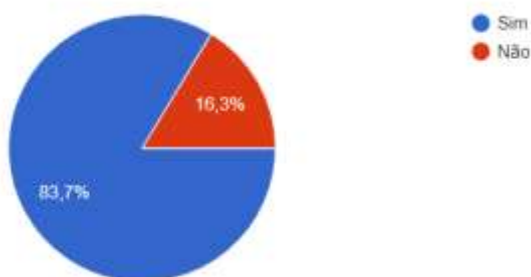


Figura 6 – Respostas da pergunta 6.

Pergunta 7

A pergunta 7 da Tabela 1 tem como objetivo dar três opções de resposta aos empregados sobre a percepção geral de sua satisfação sobre o processo de desinvestimento. A primeira opção (resposta a) se refere a visão totalmente negativa do processo. A segunda opção (resposta b) se refere a uma visão negativa, mas

compreensiva. Já a terceira opção (resposta c) é uma visão totalmente positiva do processo de desinvestimento. É possível ver pela Figura 7 que uma minoria está totalmente satisfeita com o processo de desinvestimento e que cerca de metade dos empregados, apesar de não estarem satisfeitos com as mudanças que isso vai gerar no âmbito pessoal e profissional, entendem que é uma estratégia coerente. Para uma outra parcela relevante (cerca de 39%), no geral, o processo causa uma insatisfação a eles.

Marque a opção que resume sua percepção pessoal sobre desinvestimento de ativos da sua empresa.



Figura 7 – Respostas da pergunta 7.

Considerações finais

A gestão de portfólio tem sido cada vez mais utilizada por empresas para prever e se adaptar às mudanças de cenário do mercado. Com as crescentes crises vividas no Brasil (a última envolvendo a pandemia do coronavírus), empresas têm que ser mais resilientes e ágeis nas tomadas de decisão para minimizar perdas financeiras. O desinvestimento tem sido uma ferramenta de gestão de portfólio estratégica no gerenciamento de ativos, mas isso gera impactos fortes nos empregados dessas empresas com demissões e transferências de locais de trabalho.

Pelos resultados deste é possível verificar que os empregados têm conhecimento sobre tema e o enxergam como uma estratégia empresarial para otimização de recursos da empresa. Por outro lado, isso causa um impacto relevante na força de trabalho como medo de demissão, incertezas de adaptação no novo trabalho e na nova cidade e os empregados acreditam que essa “dor” pode causar queda no rendimento e engajamento no trabalho. Conclui-se que o desinvestimento é bem mais complexo do que uma ação de venda de ativos e que o setor de recursos humanos das empresas deve levar o tema com

mais seriedade, analisando estratégias para reduzir impactos e manter diálogo com os colaboradores. Algumas empresas já utilizam planos de pessoal, que envolvem entrevistas, conhecer os objetivos pessoais e profissionais dos empregados e até, em casos mais críticos, envolver suporte psicossocial (AUGUSTIN, 2008). Esse processo deve ser feito de forma transparente, saudável para minimizar os prejuízos na ambientação e engajamento dos empregados, visto que perda de produtividade é um fator diretamente ligado a felicidade e motivação dos colaboradores.

Referências

AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal e sua ligação com o planejamento estratégico organizacional**. 2008. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BETHLEM, A. A importância da "visão estratégica" (o padrão de sucesso e insucesso dos dirigentes das empresas americanas). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 25-50, 1982.

CAVALINI, T. N. **Desinvestimento da Petrobras no Segmento de Gás Natural**. 2017. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product portfolio management: practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 333-350, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAJOJ, I.; FROTA, C.; LUZ, I. **Felicidade, engajamento e motivação: fatores que aumentam a produtividade**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, **Anais[...]**, Rio de Janeiro, 2015. p. 2-16.

MILLS, R.; KNIEPHOFF, C.; MURPHY, P. **2020 Global Corporate Divestment Study**. London: Ernst & Young Global Limited, 2020.

SCOPEL, C. F.; BIASUS, A. R. As dificuldades que levam as empresas em recuperação judicial a não retornarem ao mercado. **Revista Perspectiva**, v. 43, n. 162, p. 47- 60, 2019.

SOUZA, P. S. P. **A Influência da Estratégia: na recuperação de uma empresa**. 2016. 63 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2016.