

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

**O IMPACTO DAS PRIVATIZAÇÕES NAS
RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS.
ESTUDO COMPARATIVO DE TRÊS CASOS
OCORRIDOS NO SUDESTE BRASILEIRO**

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

MARCO ELÍSIO CORRADI

Rio de Janeiro - 2001

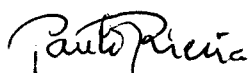
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**O IMPACTO DAS PRIVATIZAÇÕES NAS
RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS.**
ESTUDO COMPARATIVO DE TRÊS CASOS OCORRIDOS NO SUDESTE BRASILEIRO

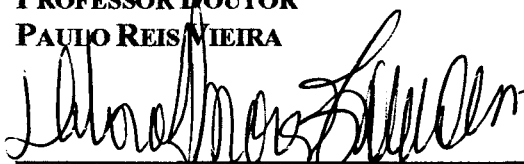
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA POR**

MARCO ELÍSIO CORRADI

APROVADO EM: 28/09/2001
PELA BANCA EXAMINADORA



PROFESSOR DOUTOR
PAULO REIS VIEIRA



PROFESSORA DOUTORA
DEBORAH MORAES ZOUAIN



PROFESSORA DOUTORA
MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO

*À minha esposa Regina Corradi cuja fé,
força e ânimo fizeram com que este
trabalho pudesse ser levado a cabo.*

AGRADECIMENTOS

O trabalho aqui apresentado tornou-se viável face à ajuda de várias pessoas, as quais é imperativo dirigir uma palavra de agradecimento:

- A Deus, o Deus de Abraão, Isaque e Jacó, pelas bênçãos, ânimo e constante renovar das forças;
- À Regina, Raquel, Samuel e Déborah, que ofereceram o incentivo generoso e desprendido e, sem queixas, conviveram com a minha ausência;
- Ao Daniel Marangom, pelo apoio com a presença sempre discreta;
- À minha mãe, Geoconda Corradi que atenta às minhas constantes viagens tornou-se amiga dos aviões;
- Ao professor Paulo Reis pelo talento, amizade e disponibilidade, além da orientação marcada pelo incentivo e disposição de caminhar a milha a mais com seu pupilo;
- Aos professores Paulo Figueiredo e Valéria pela excelência das aulas que, seguramente, influenciaram este trabalho;
- Ao Eduardo, Míriam e Fuad, pelos encontros e reflexões sob a competente batuta do prof. Paulo Reis;
- Ao Adolpho Horta pela convivência, amizade e pelos bons e lúdicos momentos quando, entre outras coisas, considerávamos "a presença do cavalinho no pasto";
- Às professoras Deborah Zoauin e Marlene Catarina que se dispuseram a examinar este trabalho;
- Ao Joarez, José Paulo, Jorge, Victor e demais funcionários administrativos da FGV;
- Ao "ajudador anônimo" como forma de homenagear àqueles que, merecedores da minha gratidão, por um lapso não foram mencionados.

Salário

Ó que lance extraordinário:
 aumentou o meu salário
 e o custo de vida, vário,
muito acima do ordinário,
 por milagre monetário
 deu um salto planetário.
Não entendo o noticiário.
Sou um simples operário,
escravo de ponto e horário,
 sou caxias voluntário
 de rendimento precário,
 e cerzido vestuário.
Não sou nada perdulário,
 muito menos salafrário,
 é limpo meu prontuário,
jamais avancei no Erário,
 não festejo aniversário
 e em meu sufoco diário
 de emudecido canário,
 navegante solitário,
 sob o peso tributário,
 me falta vocabulário
para um triste comentário.
Mas que lance extraordinário:
 com o aumento de salário,
 aumentou o meu calvário.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

1 - INTRODUÇÃO	12
1.1- Objetivo da pesquisa	14
1.2- Contextualização do problema	15
1.3- Formulação do problema	15
1.4- Relevância do estudo	16
1.5- Delimitação do estudo	17
1.6- Procedimentos metodológicos	18
1.6.1- O Movimento Sindical e a administração do processo de trabalho	18
1.6.2- O poder como meio não-institucionalizado de regulação de conflito	19
1.6.3- As transformações societárias e o papel dos atores na nova fase organizacional	20
1.6.4- As privatizações e as conseqüências para os trabalhadores	21
1.7- Tipo de pesquisa	21
1.8- Universo e amostra	22
1.9- Coleta de dados	26
1.10- Tratamento dos dados	26
1.11- Limitações do método	27
 2 - AS PRIMEIRAS INTENÇÕES DO MODELO PRIVATIVISTA	 28
2.1- O ponto de partida para a política de privatizações	28
2.1.1- O modelo de economia estatal	32
2.1.2- Nacionalização	35
2.1.3- Programa Nacional de Desestatização – Lei n. 8.031, de 12/04/90	35
2.1.4- Modalidades operacionais	38
2.1.5- Conselho Nacional de Desestatização	41
2.1.6- Fundo Nacional de Desestatização	43
2.2- A necessidade de novas reformas para viabilizar as privatizações	43
2.3- A montagem de um modelo brasileiro de privatização	45
2.3.1- Desregulamentação	45
2.3.2- Globalização da economia	46

2.3.3- Racionalização de gastos e responsabilidade de governo	46
2.3.4- Privatização e política de governo	47
2.3.5- Formas alternativas de privatização	47
2.3.6- Transparência como requisito do processo	48
2.3.7- Privatização e déficit do setor público	49
2.3.8- Privatização e gestão	49
2.3.9- Privatização no Brasil e no Mundo – Cada caso é um caso	50
2.4- Abrangência da privatização	50
2.5- A privatização e o Congresso Nacional	51
2.6- Uma ponderação	51
 3 - A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XX E A RUPTURA NO LIMAR DO SÉCULO XXI	 53
3.1- O início das grandes mudanças	54
3.2- A Teoria Clássica da Organização	54
3.2.1- A Escola Comportamentalista	56
3.3- O movimento do <i>benchmarking</i>	61
3.4- Teoria Sistêmica e Contingencial	62
3.5- Gestão pela Qualidade Total	64
3.6- Reengenharia	67
3.6.1- As chamadas fontes do saber	68
3.7- Os tempos das incertezas e os conflitos gerenciais	75
3.8- Cidadania e compromisso social	76
3.9- Uma visão crítica	79
 4 - TRÊS CASOS DE PRIVATIZAÇÃO NO SUDESTE BRASILEIRO	 82
4.1- Cenibra	82
4.1.1- As Relações Sindicais/Trabalhistas na Empresa	85
4.1.2- A reação da empresa	88
4.1.3- A preparação para a privatização	89
4.1.4- As ações racionalizadoras	89
4.1.5- As relações trabalhistas pós-privatização	91
4.2- Barcas S/A.	94
4.2.1- Fusões, incorporações, estatização e privatização	94
4.2.2- Ações da empresa no segmento empresarial	97
4.2.3- As relações trabalhistas/sindicais	98
4.3- FERROBAN - Ferrovias Bandeirantes S/A.	101
4.3.1- As relações trabalhistas/sindicais	102

4.4- Reflexões/Considerações	106
 5 - A FLEXIBILIZAÇÃO DOS DIREITOS TRABALHISTAS	 113
5.1- O modelo vigente – Breve histórico	117
5.2- As transformações econômicas	121
5.3- O direito constitucional e a legislação trabalhista	122
5.4- A concepção econômica da flexibilização do direito do trabalho	125
5.5- A modernização do modelo brasileiro	128
5.6- As tentativas de mudança no sistema das relações de trabalho	130
 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	 135
6.1- As privatizações	135
6.2- Emprego, flexibilização das leis trabalhistas e sindicalismo	138
6.3- Derradeiras reflexões	141
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 143
 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	 146

LISTA DE TABELAS

1- Cenibra Indústria	93
2- Cenibra Florestal	93
3- Barcas S/A. - Reformas implementadas	100
4- FERROBAN - Análises realizadas	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BARCAS S/A.	-	Atual designação da então CONERJ
BNDES	-	Banco do Desenvolvimento Econômico e Social
CEMIG	-	Companhia Energética de Minas Gerais
CENIBRA	-	Celulose Nipo-Brasileira S/A.
CLT	-	Consolidação das Leis Trabalhistas
CONERJ	-	Companhia de Navegação do Estado do Rio de Janeiro
CSN	-	Companhia Siderúrgica Nacional
CUT	-	Central Única de Trabalhadores
CVRD	-	Companhia Vale do Rio Doce
FCA	-	Ferrovia Centro Atlântica
FERROBAN	-	Ferrovias Brasileiras S/A.
FGTS	-	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	-	Fundação Getúlio Vargas
FMI	-	Fundo Monetário Nacional
FSA	-	Ferrovia Sul Atlântica
FUNCEP	-	Fundo de Previdência da Caixa Econômica Federal
JBP	-	Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Com. Ltd.
LEFT	-	Literatura de Empresas de Tecnologia de Fronteira
LEI	-	Literatura de Empresas em Industrialização
OIT	-	Organização Internacional do Trabalho
PABI	-	Programa de Afastamento Bilateral
PETROBRÁS	-	Petróleo Brasileiro S/A.
PID	-	Programa de Desligamento Voluntário
PREVI	-	Previdência dos Empregados do Banco do Brasil
SINTICEL	-	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Papel e Papelão de Ipatinga e Gov. Valadares
STF	-	Supremo Tribunal Federal
UFMG	-	Universidade Federal de Minas Gerais
USP	-	Universidade de São Paulo

RESUMO

O presente estudo discute o movimento das privatizações recentemente ocorridas e seus impactos nas relações trabalhistas e sindicais brasileiras. A discussão está focada em estudo de caso de três organizações, pertencentes a ramos de negócio diferentes e busca entender os reflexos havidos nas relações entre os agentes sociais envolvidos: empregados, empregadores, gerentes, sindicatos e autoridades.

O fenômeno estudado se situa a partir da década de noventa e trás conseqüências ao movimento trabalhista, ao emprego e às relações capital e trabalho pelo potencial de conflito que as privatizações apresentam.

Para organizar o pensamento desenvolvemos uma abordagem histórica que mostra o desenvolvimento das relações trabalhistas, com as organizações aperfeiçoando os instrumentos de regulação de conflito e construindo, com os empregados, uma considerável experiência de convivência ainda que marcada por interesses imediatos conflitantes.

Um pouco à frente observamos uma ruptura que é explicitada pela definição do modelo vigente, pela internacionalização da economia que é imposta como um determinismo histórico e pela necessidade de sobrevivência das empresas submetidas à globalização e competição sem fronteiras.

Ainda procuramos entender o movimento de flexibilização dos direitos trabalhistas que de algum modo se constituem em obstáculo à equalização competitiva dos custos das empresas e estão a sofrer forte pressão para que possam se adequar às novas realidades econômicas e necessidades empresariais.

Na narrativa dos fatos apontamos erros e acertos observados e, de forma crítica, sugerimos alternativas aos modelos políticos e gerenciais adotados.

ABSTRACT

The main idea of this study is to discuss the recently occurred privatization movement and its impact on the Brazilian syndicates and work relations. The discussion is based on the study of case of three companies which belong to different business sections and it looks for understanding the implications brought for the social agents involved: employees, employers, managers, syndicates and authorities.

The studied phenomenon starts in the nineties and brings consequences to the work movement and to the employment relations.

To organize the idea, an historical approach has been developed, showing the evolution process of the work relations with the improvement of the tools to control the conflicts and the built of a considerable companionship between the employers and the employees, although they have opposite interests.

Recently, however, there was a break with all this because of the politic model in force, the internationalization of the economy and the need for survival of the companies submitted to the globalization process and competition without frontier.

We also looked for understanding the movement which aims to make the work rights more flexible, once they constitute, in a way, an obstacle to the competitive equalization of the companies' costs and due to this reason are suffering strong pressure to be changed according to the new reality and the needs of the organizations.

Narrating the facts, the noticed mistakes and correct points are indicated and, in a critic way, alternatives to the political and management models adopted are suggested.

1 - INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado busca discutir as relações econômicas, trabalhistas e sindicais a partir do momento em que o país assumiu a orientação político-econômica de efetuar a privatização das empresas estatais.

As opiniões que abordam o tema privatização, desde sua modelagem, evolução e desenvolvimento, estão marcadas por forte orientação político/ideológica e pouco agregam à compreensão do fenômeno, notadamente no segmento trabalhista e sindical.

Algumas posições SAVAS (1987) e HANKE (1989) apresentam a tese da privatização como única solução razoável para os problemas econômicos brasileiros e das nações em desenvolvimento e sustentam que o modelo deve prevalecer face à inexistência de outras alternativas prudentes no mundo globalizado. Insistem na ampla e necessária liberdade das forças de mercado que atraem os investimentos indispensáveis à lógica econômica globalizada. Ponderam ainda que as organizações estatais sempre foram redutos de interesses políticos, historicamente mal administradas, acolhedoras de todos os tipos de sinecuras e apaniguamentos e, por decorrência, são vistas como um mal a ser desfeito. Outras, como Biondi (1999) argumentam que a privatização é danosa aos interesses dos países emergentes que, por não disporem de capitais, tecnologia, vantagens competitivas diferenciadas e escalas exigidas pelos investidores, não deveriam se expor ao pesado jogo de mercado que só beneficiaria as nações mais ricas e desenvolvidas. Adicionalmente, argumentam que o progresso e avanços econômicos que acompanham a globalização, não raro, se fazem acompanhar de um acentuado índice de desemprego, precarização do trabalho e de sucateamento das empresas

nacionais com baixa capacidade competitiva. Ocorre, ainda, pelo movimento das privatizações, a retirada do papel de empregador do Estado. Com tudo isto, as empresas sobreviventes ganham em produtividade, mas não são capazes de gerar postos de trabalho suficientes para a demanda populacional dos países em desenvolvimento.

Contudo, concordam ambos os lados que o mundo caminha na mesma direção. Os políticos podem até ser contra ou a favor das soluções econômicas neoliberais e, por decorrência, da ênfase nas privatizações, mas não encontram outro encaminhamento das soluções econômicas quando assumem o poder.

No Brasil, em decorrência de nova orientação econômica, as privatizações ocorreram de forma acentuada no início dos anos noventa e, embora estejam em momento de revisão do modelo, continuam a ser feitas e as relações trabalhistas e sindicais estão sendo afetadas de maneira definitiva. A organização e, sobretudo, o ritmo do trabalho estão passando por profundas reformulações, tanto no âmbito das empresas privadas quanto no segmento das recém-privatizadas, mais nessas que naquelas, onde a abrangência das reformas encontrou mais estofó e possibilidades. O emprego passa por crise sem precedentes e grande parte do contingente desempregado é oriundo de empresas estatais privatizadas.

O que de fato está ocorrendo é o tema e objeto dos nossos estudos e reflexões. Entendemos que o estudo das relações do trabalho constitui um importante instrumento de análise social à medida que ofereça a compreensão das condições em que se processa o trabalho nas organizações e que relações se estabelecem no tocante às regulações dos conflitos existentes e às percepções dos agentes sociais envolvidos.

Julgamos pertinente refletir criticamente sobre a realidade das privatizações e discutir as conseqüências verificadas nas relações trabalhistas e sindicais.

Pensamos em nos remeter ao ambiente empresarial e entender as relações

desenvolvidas nas organizações. Como se passam as interações entre chefias e subordinados diante dos novos desafios empresariais? Como se sentem e comportam os empregados diante das novas demandas, pressões, desafios, ritmo de trabalho, desligamentos de colegas, necessidade de reciclagem e desenvolvimento profissional?

Procuramos, ainda, inserir, quando pertinente, a discussão sobre a cidadania, valores éticos e interesses políticos e econômicos havidos e observados no movimento estudado.

1.1- Objetivos da pesquisa

Procuramos identificar até que ponto as relações sindicais e trabalhistas estão sendo impactadas pelo movimento das privatizações e o quanto as modificações requeridas pelas privatizações têm atingido as culturas estatais tradicionais. Buscamos avaliar o impacto da ruptura da modelagem estatal tradicional para uma composição voltada para o mercado na sua vertente mais competitiva, no que afeta as relações trabalhistas e sindicais e as políticas de gestão de pessoas.

São nossos objetivos intermediários:

- ❑ Verificar o impacto das mudanças nas organizações estudadas, quando submetidas às privatizações;
- ❑ entender os ajustamentos processados nas organizações objeto do estudo privatizadas e as dificuldades negociais encontradas;
- ❑ levantar os problemas mais significativos nelas observados e cotejá-los com o arcabouço conceitual da Teoria Organizacional;
- ❑ discutir o conflito de interesses observado na relação empregado/empregador e verificar o encaminhamento dessas questões no plano empresarial;

Na literatura consultada, deparamo-nos com evidências de que o fenômeno das privatizações tem contribuído para forte revisão/transformação nas relações sindicais e trabalhistas brasileiras, realçando, num primeiro momento, o conflito de interesses imediatos, mas enfatizando a necessidade de amadurecimento negocial das partes para um efetivo entendimento que, reconhecendo as diferenças, faça a conciliação necessária e possível, ao momento e às partes.

1.2- Contextualização do problema

No presente estudo, buscou-se analisar os impactos das privatizações (estudo comparado de três casos) ocorridas em empresas localizadas no Sudeste brasileiro, em segmentos de forte e tradicional cultura estatal. A abordagem do problema trata de entender o fenômeno dentro de uma visão crítica, comparando as ocorrências verificadas com as teorias organizacionais estudadas e discutindo as implicações das privatizações no âmbito organizacional e os reflexos observados nas relações trabalhistas e sindicais.

1.3- Formulação do problema

Entendemos que o fenômeno das privatizações vem sendo processado sem os cuidados requeridos, notadamente entre as partes envolvidas e abrindo espaços para problemas de envergadura. Percebemos a possibilidade de existência de uma lacuna epistemológica na questão das privatizações e que a reflexão a respeito poderia trazer melhores condições negociais para amenizar os conflitos existentes.

Procuramos, com este trabalho, entender e responder às questões:

Até que ponto as privatizações vêm impactando as relações trabalhistas e sindicais? Quais são os reflexos das privatizações nas relações trabalhistas e sindicais? As empresas e sindicatos estão encontrando soluções para os conflitos detectados? Estão os empregados efetivamente representados nas discussões dos conflitos ou estão entregues à própria sorte? As dificuldades do entendimento refletem no ambiente do trabalho?

1.4- Relevância do estudo

O Brasil vem passando por constantes ajustamentos econômicos, políticos e sociais e, por decorrência, as relações entre o capital e o trabalho acompanham o movimento dinâmico vivido pela sociedade brasileira. As indagações e as perplexidades sociais aumentam e o modelo neoliberal, associado à globalização, que parece inevitável, cria uma ambiência propícia a mudanças na economia, cujos agentes passam a requerer todo o tipo de facilidades e ajustamentos, como imperativos para a inserção no mundo globalizado e na chamada economia de mercado. Uma dessas questões no Brasil é o arcabouço jurídico/trabalhista construído em décadas de relacionamento capital e trabalho e cujo conteúdo tem sido percebido como impeditivo ao encaminhamento da economia moderna e em nome da qual se tem solicitado reforma ampla na legislação laboral, de forma a deixar mais livres e flexíveis as relações sindicais e trabalhistas no país.

Um estudo que permita visão ampla sobre as atuais relações sindicais e trabalhistas no momento das privatizações certamente contribuirá para a compreensão do conflito dos interesses envolvidos e permitirá a adoção de estratégias negociais mais abrangentes e mais salutares nas possíveis superações dos conflitos.

1.5- Delimitação do estudo

Embora razoavelmente amplo, o estudo foca suas observações em três empresas recentemente privatizadas, todas oriundas de forte cultura estatal, de ramos de negócios diversificados e busca analisar o fenômeno das privatizações no âmbito das relações sindicais e trabalhistas, discutindo as perplexidades detectadas, o avanço das negociações e o amadurecimento dos atores envolvidos.

Aqui, não poderíamos deixar de contextualizar o assunto pesquisado, mas, ao fazê-lo, estaremos efetivamente preocupados em embasar a discussão, acompanhando o seu movimento histórico e social. Assim é que, no segundo capítulo do trabalho, buscamos compreender "As Primeiras Intenções do Modelo Privatista Como Ponto de Partida" nos remetendo à legislação e ao histórico do movimento privatista, analisando inclusive situações curiosas como idas e vindas no modelo econômico não globalizado, o que gerava fluxos e refluxos privatistas, conforme convinha à política e economia nacional.

No terceiro capítulo, procuramos abordar o tema da "Organização do Trabalho no século XX e a ruptura no limiar do século XXI – Movimento no Sentido da Privatização", procurando entender as diferenças havidas na economia quando mais local e menos competitiva e o momento da ruptura do modelo que se fez globalizado e extremamente competitivo.

No quarto capítulo, abordamos as empresas pesquisadas, discutindo com especificidade os reflexos do movimento privatista e as conseqüências no âmbito das relações sindicais e trabalhistas. Aqui se situa o âmago das discussões propostas no trabalho e vamos encontrar, no referido capítulo, a sua melhor e efetiva delimitação.

No quinto capítulo, referimo-nos aos "Reflexos da Atuação da Justiça do

Trabalho nas Privatizações Estudadas", onde discutimos os interesses sendo mediados, direitos flexibilizados e a real força de cada ator envolvido no processo. No caso em questão, os impactos observados não se restringem ao universo das empresas privatizadas, estendendo-se às demais organizações.

Não se pretendeu, aqui, discutir a orientação política que desencadeou o processo das privatizações e os reflexos na sociedade como um todo, mas tão somente as variáveis alusivas às relações trabalhistas e sindicais, que mais de perto dizem respeito às empresas e aos trabalhadores na sua vertente econômica e social. Contudo, em várias ocasiões, abordamos temas como ética, capitalismo, liberalismo e outros afins que são mencionados de forma a criar sustentação teórica às discussões perpetradas sem a pretensão de explorá-los em suas várias dimensões e possibilidades.

1.6- Procedimentos metodológicos

1.6.1- O Movimento Sindical e a administração do processo do trabalho

Para melhor compreensão do estudo, remetemo-nos aos princípios da Administração Científica, lembrando alguns aspectos contextuais que foram de relevância para a implantação e difusão do modelo.

Foi nossa intenção situar o momento político em que surgiu a Administração Científica e o momento conflituoso vivido pela sociedade americana, sobretudo no que concerne às relações trabalhistas. Entendemos ser possível criar alguma sintonia entre a *"implantação do sistema Taylorista, que desbalanceou a relação de forças da época"* (FLEURY, 1985, p. 52), com as privatizações recentes, ambas as situações marcadas por esquema patronal de organização fortemente autoritário.

Procuramos, ainda, demonstrar que, do ponto de vista das condições tecnológicas, vários eventos ocorreram para justificar a aceitação e aplicação da proposta de Taylor. Como se sabe, o fim do século passado recebeu a denominação de época das grandes invenções, as quais, do ponto de vista das organizações, trouxeram enormes mudanças, especialmente na dimensão da energia e da comunicação. *"Isto propiciou o aumento da escala das empresas, e a chamada Administração Científica caiu como uma luva para que isto pudesse ser operacionalizado ao nível da produção."* (FLEURY, 1985, p. 53)

Alguma coisa semelhante acontece nos dias atuais e a chamada globalização aliada à evolução da informática, telemática, automação industrial entre outros avanços, permite a ambiência favorável ao modelo neoliberal e privatista adotado no nosso país.

1.6.2- O poder como meio não institucionalizado de regulação de conflito

O estudo das relações do trabalho, notadamente em nosso país, permanece ainda centrado nas relações dos indivíduos com a organização e com o trabalho, quase sempre se discutindo formas de aumento/ganhos na produtividade. Os vários estudos, discursos e explicações sobre a evolução das relações do trabalho procuram mostrar correlações entre uma situação exterior e a função de pessoal nas empresas. *"Sempre faltou a vertente mais objetiva que pudesse abordar que as políticas de pessoal buscam de fato o controle e o poder, numa relação de força pouco explicitada nas relações capital e trabalho."* (MELO, 1985, p. 162) Parece que o efeito das privatizações trouxe o assunto à mostra e desmistificou uma série de instrumentos gerenciais existentes.

Nesta parte do estudo, e no universo das empresas estudadas, propusemos a entender o discurso da participação dos trabalhadores nas empresas como

instrumento de gestão e de regulação de conflito muito usual e tido como moderno, tendo os esforços havidos até então sido abruptamente abandonados diante do fenômeno privatista. De fato, a participação dos trabalhadores como modismo

"apresentou-se em duas fases distintas, uma das quais auscultando os trabalhadores dentro da empresa, e buscando, nos ensinamentos da escola de Relações Humanas, a necessidade de integrar o trabalhador na empresa. A segunda tem-se desenvolvido, através dos programas de Controle de Qualidade, em que se busca a cooperação dos trabalhadores na geração de soluções para os problemas operacionais". (STORCH, 1985, p. 132)

Salvo casos excepcionais, o processo de privatização impactou fortemente os programas de participação e os empregados se depararam com os novos desafios colocados pela gestão, solicitados a dar solução a uma série de problemas organizacionais, muita das vezes em situações para as quais os empregados não estavam qualificados, tendo se dado neste momento a indesejável figura do desemprego. Em outras palavras, parece ter havido a quebra das regras do jogo com a volta do modelo autoritário e com a conseqüente supressão da participação.

1.6.3- As transformações societárias e o papel dos atores na nova fase organizacional

Estamos motivados a discutir as transformações em curso que ensejam a crise mais aguda deste século, que atinge de forma sem precedentes a classe trabalhadora, notadamente a de menor nível de qualificação.

Entendemos ser oportuno discutir a reestruturação capitalista que de alguma maneira tem aprofundado as contradições sociais. O aumento do desemprego é notório e a *"disseminação e a banalização do trabalho precarizado, na sua forma temporária, parcial, terceirizada e desregulamentada"* (FIDALGO, 1996, p. 45), evidenciam a

revalorização pelo capital de estratégias supostamente superadas, mas revividas, e que acabam por provocar novos padrões de gestão da força de trabalho.

1.6.4- As privatizações e as conseqüências para os trabalhadores

Aqui, pretendemos discutir as práticas observadas em algumas empresas e cotejá-las com os valores do trabalho e da cidadania.

Entendemos de verificar a forma das privatizações e sua repercussão nos direitos e conquistas encontrados; o novo modelo de trabalho na empresa reestruturada; os novos aspectos das transformações que vêm ocorrendo; a dinâmica das relações sociais no mundo do trabalho privatizado. Como enfim se vê o trabalhador diante de transformações tão significativas e que pela sua amplitude fogem à sua compreensão?

Segundo NEVES (1998), este novo quadro produtivo apresenta-se pleno de diferenças e contradições e as incertezas surgem acentuadamente para o mundo do trabalho e para a classe trabalhadora.

1.7- Tipo de pesquisa

A obtenção de dados considerados relevantes à compreensão de fenômenos, fatos ou processos depende da escolha de uma estratégia metodológica de pesquisa adequada ao objeto de estudo/análise.

O trabalho desenvolvido foi estruturado sobre uma pesquisa descritiva qualitativa quanto aos seus fins e documental quanto aos seus meios, amparada em um estudo de caso e que teve na análise de documentos seus instrumentos de coleta de dados. BEST, citado por LAKATOS e MARCONI (1990) define a pesquisa descritiva como *"aquela que delinea o que é – aborda também quatro aspectos: descrição,*

análise, registro e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente". (p. 19)

VERGARA (1998), em sua análise metodológica sobre as possibilidades da pesquisa, pondera que a pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno ou população, podendo estabelecer correlações entre variáveis sem ter o compromisso de explicar os eventos estudados, embora possa com regularidade servir de base para sua explicação.

No tocante à investigação documental, ainda VERGARA (1998), explicita que é nos documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, nos registros, anais, regulamentos e circulares, ofícios, balancetes, comunicações formais ou informais, fotografias, diários, cartas e outros que o investigador se apóia para sustentar as suas análises.

A opção pela vertente qualitativa no estudo decorre:

- a) das características do objeto de estudo do trabalho (privatizações), que o incluem na categoria dos fenômenos para os quais, segundo HAGUETE (1992), a análise quantitativa se mostra inadequada ou impossível, por serem fenômenos complexos e únicos;
- b) do destaque das *"especificidades do fenômeno estudado a partir de suas origens e razão"* permitido pelos métodos não quantitativos (BARBOSA 1995, p. 77).

1.8- Universo e amostra

O universo da pesquisa se restringiu às empresas selecionadas, (Celulose Nipo-Brasileira S/A – CENIBRA, CONERJ – Cia de Navegação do Estado do Rio de Janeiro e FERROBAN – Ferrovias Bandeirantes S/A), ex-estatais, recentemente

privatizadas.

A Celulose Nipo-Brasileira S.A – CENIBRA é uma empresa do grupo Companhia Vale do Rio Doce – CVRD e foi fundada em 1973, através da associação de capitais brasileiros e japoneses, representados pela CVRD e JBP – Japan Brasil Paper, consórcio de empresas japonesas produtoras de papel e celulose. A CVRD ficou com 51% da composição acionária, cabendo à JBP os restantes 49%. A empresa se localiza na região leste do estado de Minas Gerais, no município de Belo Oriente, a 236 km de Belo Horizonte, entre Ipatinga e Governador Valadares. A sua produção de celulose branqueada de eucalipto alcança a cifra de 700 mil toneladas ano divididas em duas unidades produtivas, chamadas de fábricas I e II. Sua matéria prima é o eucalipto que é fornecido pela CENIBRA FLORESTAL, empresa subsidiária da CENIBRA, fundada em 1983 e com área própria plantada de 200 mil ha de terra. A comercialização do produto se dá pela exportação de 95% da produção total, sendo o acionista JBP o maior cliente comprando 50% da produção e fazendo opção por comprar mais 25% quando o mercado se mostra consumidor de papel. Durante todo o período da sociedade, o sócio minoritário tem exercido a opção e comprado até mais de 75%% da celulose produzida. O restante da produção é escoada para os Estados Unidos da América e alguns clientes na Europa. A direção era exercida por quatro diretores, sendo dois da CVRD e dois da JBP, ficando a primeira com a Presidência e Diretoria Financeira e a segunda com a Diretoria Técnica e Diretoria de Controle. A empresa exigiu investimentos totais de 1,009 bilhão de dólares, sendo 265 milhões na construção da unidade I e os restantes 744 milhões despendidos na unidade II de concepção mais moderna e mais automatizada.

A CONERJ – Cia de Navegação do Estado do Rio de Janeiro (atualmente se

denomina BARCAS S.A) é uma empresa fundada no início do século XX, e que atravessou o tempo prestando serviços de transporte de passageiros nas ligações demandadas pela Baía da Guanabara – Rio /Niterói – Rio/Paquetá/Ilha do Governador. A empresa experimentou, em sua longa vida, o período estatal, depois privado, novamente estatal e em janeiro de 1998 foi privatizada. O grupo que assumiu a empresa constituiu-se a princípio pela Construtora Andrade Gutierrez, Wilson Sons – Estaleiros e Navegação e Empresa 1001 de Transportes. A composição acionária foi modificada um pouco à frente, quando a Andrade Gutierrez cedeu parte de suas ações ao Banco Opportunity e em meados do ano 2000, a Empresa 1001 de Transportes comprou as demais participações e tornou-se a única controladora das BARCAS S.A.

A privatização foi feita em regime de concessão temporária (25 anos), o que não impediu as empresas concessionárias de assumirem todo o patrimônio das Barcas, constituído de edificações, terrenos e estacionamentos no Rio e em Niterói, todas as instalações portuárias (Rio, Niterói, Paquetá, Ilha do Governador, Ilha Grande), barcas (sete com capacidade para dois mil passageiros, cinco para mil passageiros, duas para quinhentos passageiros, uma para trezentos passageiros, uma para cinquenta passageiros, dois rebocadores), estaleiro em Niterói e todo o imobilizado em escritórios e almoxarifado.

A empresa transportava, quando da privatização, uma média de setenta e cinco mil passageiros dia com um faturamento médio de R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais) mês (documento da empresa). Atualmente, em função da posição estratégica do único controlador e em função da integração dos ônibus com as barcas e a racionalização da concorrência do ônibus, a empresa transporta mais de 100.000 passageiros dia, além de oferecer um novo serviço de CATAMARÃS, concorrendo com

um serviço já existente.

A FERROBAN – Ferrovias Bandeirantes S.A é a empresa sucessora da FEPASA (Malha Paulista) e foi privatizada em 1997. Os controladores se organizaram em um consórcio composto pela Ferronorte Participações, CVRD, Sheater Empreendimentos e Participações S.A, Fundos de Pensão (Previ/Funcef), Chave Latin American Equility Associates, além de outros menores. A Ferroban está ligada à Ferrovia Centro Atlântica, que opera no Brasil Central (Goiás e Mato Grosso) e Minas Gerais, à Ferrovia Vitória – Minas, que cobre Minas Gerais e Espírito Santo, e à Ferrovia Sul Atlântica que opera na sul do país e no Mercosul. A FERROBAN é considerada a mais estratégica das ferrovias brasileiras, por ser elo importante na ligação das demais ferrovias e por operar diretamente no Porto de Santos e na Refinaria de Paulínia, além de operar no interior do estado de São Paulo e ser fundamental no escoamento da produção agrícola das regiões interioranas.

A empresa foi considerada estratégica no processo de privatização e para que a malha despertasse interesse nos possíveis investidores, passou por um processo de reorganização desde 1995, quando possuía um quadro funcional de 17.000 empregados que foram reduzidos para 7.000 antes da privatização, além de o Estado ter assumido todos os aposentados ferroviários da extinta Fepasa, agregando 50.000 pessoas à Previdência do Estado de São Paulo.

O preço da empresa também foi alvo de uma solução exclusiva, o que será explicado em capítulo à frente e teve uma cotação bruta de R\$ 220,000,000.00 (duzentos e vinte milhões de reais) sendo 90% financiados em trinta anos e 10% à vista. (Dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social citado por Biondi, Aluísio – **O Brasil Privatizado**, 1999).

1.9- Coleta de dados

Seguindo a mesma linha metodológica, a coleta e a análise documental foram os instrumentos utilizados no levantamento de dados relativos às estratégias e ações ocorridas nos processos de privatizações. Os sujeitos selecionados para contatos foram os empregados, sindicalistas e diretores das referidas empresas e, exceto os diretores, os demais sujeitos contatados tinham pelo menos três anos de empresa, de forma que pudessem ter sido testemunhas da gestão estatal e ter participado da ruptura ocorrida com a nova gestão privada. Utilizamos, para a coleta dos dados, uma entrevista aberta, semi-estruturada, de forma a provocar e manter o entrevistado com o foco na questão analisada, mas permitindo que colhêssemos informações adicionais que espontaneamente o entrevistado tenha abordado. Recolhemos ainda um farto material institucional que registra o esforço organizacional em mudar os rumos das empresas privatizadas.

1.10- Tratamento dos dados

Para o caso em questão, procuramos entender o fenômeno estudado e seus reflexos a partir da ótica e dos interesses das próprias pessoas envolvidas.

Os dados quantitativos são citados sempre que se façam pertinentes, como o caso dos quadros de empregados antes, durante e após o movimento privatista, avanços tecnológicos representados por número de equipamentos mais produtivos e automatizados, ganhos de escala em produção, investimentos etc.

O material institucional foi recolhido em comunicados das empresas, jornais de circulação interna, boletins sindicais, tabelas e quadros de pessoal etc., e analisado nos seus aspectos qualitativos e quantitativos, tendo sido de valor significativo para se

entender o movimento das organizações estudadas dentro do cenário econômico nacional.

Assim, de acordo com os objetivos estabelecidos para o presente estudo, procuramos conhecer as características dos ambientes privatizados, em que condições se deu a passagem de uma situação para a outra e qual a avaliação dos atores sobre o futuro das organizações. Estivemos atentos a não nos desviarmos para o senso comum bem como evitar tendências às simplificações negativas.

1.11- Limitações do método

Adotamos no trabalho a metodologia descritiva documental em estudo de caso que, embora recomendada na situação em questão, depende de análises acuradas, muito senso crítico, profundo discernimento e larga isenção de ânimo. Claro está que estas situações podem apresentar falhas, mormente o viés dos atores envolvidos e do próprio autor, o que se procurou amenizar por redobrados cuidados.

Outro fator que pode ter trazido limitações foi a obtenção de documentos que, na sua grande parte, foram rotulados de confidenciais. Estivemos atentos às dificuldades e procuramos não nos desviar do rigor acadêmico para amenizar as limitações do método e as generalizações dos resultados obtidos pela análise.

2 - AS PRIMEIRAS INTENÇÕES DO MODELO PRIVATISTA

2.1- O ponto de partida para a política de privatizações

As discussões e debates entre os defensores do intervencionismo estatal e os adeptos do liberalismo econômico vêm sendo exercitadas desde Adam Smith. Políticas econômicas que possam estabelecer um certo equilíbrio entre essas duas vertentes – intervencionismo estatal e livre mercado – têm sido buscadas na tentativa de se estabelecer um melhor encaminhamento das questões sócio-econômicas. Atualmente, neste mesmo contexto, modificações implementadas em países de economia planificada com vistas à sua integração com blocos de nações mais avançadas têm demonstrado a intenção política de diminuir o papel do estado interventor, passando à iniciativa privada uma série de atividades econômicas e produtivas. (GUERRA¹ apud HANKE, 1989).

Simultaneamente, cresce em todo o mundo a orientação neoliberal que valoriza a liberdade individual, o empreendimento, a competitividade e a vinculação entre democracia política e economia de mercado – democracia e desenvolvimento econômico, em regimes socialistas ou não, têm sido viáveis na medida em que o Estado se abstém de monopolizar os meios de produção, aceitando princípios essenciais de livre mercado – a concorrência, a livre iniciativa, o lucro e a propriedade privada. Dentre os objetivos para a adaptação das economias desses países a mercados mais complexos e eficientes estão a redução do déficit público, a modernização do país e a retirada gradual do Estado do setor produtivo.

Nos países em desenvolvimento, a ingerência do Estado na *vida* das pessoas é grande. O Estado intervém das mais diversas formas: como agente econômico

¹ GUERRA, Silvio Neto Bezerra. **Privatizar para crescer**. Introdução à edição brasileira. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica Ltda., 1989.

produtor de bens e serviços, como regulador da vida das empresas e cidadãos, através de normas e tributos e como poder coercitivo garantindo o cumprimento da legislação. O mercado é tolhido por restrições legais, a concorrência é parcialmente substituída por cartéis ou monopólios e o investimento é regulamentado e priorizado pelo Estado.

Para isso, o Estado usa um burocratismo (diferente da burocracia de Max Weber) quase irremovível, que submete a população a uma vida econômica regulamentada, onde o simples cumprimento do dever é considerado obséquio e favor o que, entre outros males, contribui para a sustentação e concentração do poder vigente. (GUERRA apud HANKE, 1989)

Por suposto, o potencial de desenvolvimento de economias emergentes depende, em parte, da liberação dessas restrições, regulações e burocratismo que o Estado impõe à sua sociedade.

Dentre os instrumentos propostos para a consecução dessa política econômica, temo-nos deparado com a privatização, a desregulamentação e a liberação das forças de livre mercado. A privatização, como alternativa de governo, visa a reduzir a participação do Estado na economia, através da valorização da iniciativa individual, como opção de retorno a uma economia de mercado moderna e competitiva.

A privatização tem sido sugerida como elemento de política econômica para funcionar como instrumento de aumento da eficiência de suas atividades econômicas, sejam elas típicas de governo ou não. Isso pode ser feito a partir da concessão de serviços públicos ao setor privado ou através da transferência de ativos ora sob controle do Estado a investidores, clientes, funcionários das empresas e público em geral. Uma ampla literatura que aborda o tema, quase sem exceção, aponta unanimemente para a privatização como a alternativa mais recomendada aos países emergentes e em desenvolvimento para a consecução de seus objetivos de uma política econômica

adequada. Por oportuno citamos: Propenko, J. **Management For Privatization: Lessons from industry and public services**. Geneva, International Labor Office, 1995 – Donahue, John D. **Privatização, Fins Públicos, Meios Privados** - Tradução: José Carlos Teixeira Rocha. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992 – Boeker, Paul H. **Transformações na América Latina**, Tradução: Eduardo de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995 – Savas, E. S. **Privatização – A Solução para um governo melhor**. Tradução: Carlos Araújo. Rio de Janeiro, Ed. Nórdica, 1987 – Hanke, Steve H., **Privatizar para crescer**, Tradução. Mário R. da Cruz. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 1987, entre outros.

Além desse objetivo fundamental, os processos de privatização têm sido considerados como alternativas para a promoção de um novo ciclo de crescimento e como meio de se evitar a desagregação de estatais estratégicas, hoje sufocadas pelo esgotamento de sua capacidade de endividamento e pela falta de recursos para novos investimentos.

Os programas de privatização no caso brasileiro foram rotulados de indispensáveis e considerados alavancas de desenvolvimento para auxiliar o governo a readquirir, através de recursos líquidos alocados no setor privado, sua capacidade de investir e garantir infra-estrutura e condições para novo surto de crescimento econômico.

No caso brasileiro, no início do século, a predominância da ideologia liberal teoricamente não admitia a incursão do Estado nos meios de produção convencionais. No entanto, as conquistas tecnológicas de então, como estradas-de-ferro, eletricidade, comunicação e outras, em países onde a iniciativa privada não as via como uma real possibilidade de negócio, ou ainda não se encontrasse em condições de explorá-las, conduziram o aproveitamento à responsabilidade do Estado, quando se tornassem

necessárias à satisfação das necessidades sociais. O expediente das concessões, com privilégios monopolistas, foi o caminho político encontrado.

"Assim, nos Países que nem detinham a tecnologia e nem os recursos necessários, estas foram concedidas ao capital estrangeiro, que as explorava por longo período, mediante contratos geralmente com cláusula de reversão, ao fim de cuja vigência as instalações e todo o complexo passariam à propriedade do Estado." (SOUZA, 1999 p. 365)

Ao Estado, era dado e reconhecido o direito originário quanto à propriedade e à exploração dessas atividades. Seria, de algum modo, o início da estatização. As concessões havidas se faziam por contrato de concessão e, de certo modo, estipularam as primeiras privatizações. Findo os prazos de concessão as empresas voltavam ao poder concedente.

"A prática, no Brasil, mostrou que os prazos eram estipulados de modo que, ao se findarem, também os equipamentos já não ofereciam mais a necessária eficiência, por falta de fiscalização quanto à manutenção e a reposição nos períodos finais do contrato. Em consequência, eram *tão elevados os gastos para a recuperação que muitas vezes preferia-se a renovação pura e simples do contrato, a modo de 'prorrogação'.*" (SOUZA, 1999, p. 365-366)

Em várias ocasiões, por desinteresse do concessionário pela prorrogação, a recuperação da empresa era feita com o dinheiro público, voltando à administração do Estado. A seguir, e em função da conhecida incapacidade de gestão do Estado, encetavam-se campanhas junto à opinião pública, de forma a entregar a organização a particulares, muita das vezes, ao mesmo concessionário anterior. Em vários exemplos, *"este 'vaivém' tornou-se um jogo conhecido e repetido."* (SOUZA, 1999, p. 366)

O Brasil vinha passando por crises de abastecimento de produtos industriais que lhe tolhiam o desenvolvimento econômico e industrial e com o advento das guerras no início do século XX, as necessidades de se obter garantia de abastecimento de

produtos siderúrgicos, petróleo, eletricidade, e serviços, como os transportes ferroviários, fizeram com que o país se decidisse por uma política de desenvolvimento alicerçada em uma ação estatal.

2.1.1- O modelo de economia estatal

A história econômica brasileira é marcada pela progressiva da intervenção do Estado na economia. Só a partir da Primeira Guerra Mundial, no período de 1914 a 1920, é que o Brasil triplicou sua produção industrial, pelo enfrentamento das dificuldades comerciais nos mercados internacionais.

Depois da Guerra, a vitória dos aliados mostrou a importância da autonomia da produção de insumos básicos, aço e petróleo. No entanto, o atendimento a essas necessidades e a construção de uma infra-estrutura adequada ao desenvolvimento enfrentavam a escassez de capitais e a falta de investimento externo.

A Segunda Guerra Mundial deflagrou o processo de autonomia na produção desses itens. Os primeiros exemplos foram a constituição de empresas como a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a Companhia Nacional de Álcalis, a Aços Especiais Itabira (Acesita), a Companhia Hidrelétrica do São Francisco (Chesf), dentre outras. Depois delas vieram a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás), a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES). Os governos do pós-guerra apoiaram os setores de energia, transportes, equipamentos e insumos. Junto com a criação de estatais, a utilização por parte do governo de políticas de contenção de preços em épocas de inflação permitiu a compra de empresas estrangeiras no arcabouço do desenvolvimento da infra-estrutura, como ferrovias, hidrelétricas e navegação costeira. Dentro do contexto do keynesianismo pós-guerra e do *welfare-state*, o Estado assumiu papel importante para suprir as

necessidades de planejamento, de reconstrução e de impulsão complementar do processo econômico. Tal postura garantiu a execução de projetos intensivos em capital e assegurou a alocação de recursos financeiros escassos. A partir daí o Estado estendeu sua atuação além do papel de planejador e interveio diretamente em crescente número de setores industriais, de intermediação financeira e de prestação de serviços. (SOUTO, 1991)

Com os governos militares pós-64, ficou clara a opção pelo tripé desenvolvimentista (capital estatal, capital privado nacional e capital privado multinacional).

A intervenção do Estado na economia foi justificada pela elevada escala de indivisibilidade técnica dos investimentos para produção de insumos e bens básicos que geram baixos e lentos retornos, sem atrair os capitais privados nacionais. Além dessa explicação, o crescimento e a multiplicação das estatais foram justificados por serem serviços públicos de monopólios naturais, atividades essenciais que se tornam deficitárias, pelo financiamento de longo prazo, pelo nacionalismo econômico reativo à exploração estrangeira de recursos naturais e pela superação de pontos de estrangulamento, dentre outras.

Na verdade, o Brasil seguia uma tendência: segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), nas décadas de 60 e 70, os gastos públicos da maioria dos países do mundo cresceram entre 2% e 3% em termos reais e ao final da década, 45 países gastaram mais que um terço do seu produto bruto no setor público, principalmente através das estatais. O Brasil não foi diferente: das 150 estatais no início dos anos 60, passou para quase 700 no início dos anos 80. Em 1987, esse número havia caído para aproximadamente 600.

O crédito disponível foi fundamental para a consecução de programas

intensivos em capital. Nessa fase, usando em larga escala os fundos fornecidos pela reciclagem dos petrodoláres, os países em desenvolvimento encontraram recursos para montar uma infra-estrutura industrial e urbana impulsionada pelo capitalismo de Estado, cujo instrumento eram as estatais que contraíam dívidas.

Com o segundo choque do petróleo em 1979, havia necessidade de se ajustar à nova conjuntura internacional de petróleo caro e elevadas taxas de juros. Para corrigir os grandes déficits em conta corrente e o crescimento explosivo da dívida externa, optou-se pelo ajustamento do estrangulamento externo, via FMI, o que significou uma forte recessão: o produto interno bruto que cresceu em torno de 10% ao ano entre 1968-1973, cresceu 0,8% em média entre 1980-1983, sendo que em 1981 apresentou taxas negativas.

As estatais funcionaram então como instrumentos governamentais de política recessiva, através do controle dos investimentos para redução da demanda global e políticas irrealistas de preços para redução da inflação. Como maiores captadores da dívida externa, as estatais continuaram se endividando a partir de 1980, não mais para investir, mas para cobrir o déficit em conta corrente, particularmente petróleo e juros. Projetos eram apresentados no sentido da obtenção de mais recursos, cada vez mais difíceis de serem obtidos. Além disso, a contenção de tarifas levou a desempenhos operacionais modestos, se medidos em termos da receita real. No ano de 1987, dentro da análise das 500 maiores empresas do país, as estatais tiveram grande crescimento de vendas, mas, em compensação, tiveram a pior rentabilidade, a menor liquidez e o maior endividamento.²

² **Revista Exame.** Maiores e Melhores. 1987.

2.1.2- Nacionalização

A Nacionalização foi um nome alternativo para a estatização. Segundo SOUZA (1999),

"a Constituição de 1934 determinou a nacionalização progressiva das minas, jazidas minerais e quedas d'água ou outras fontes de energia hidráulica julgadas básicas ou essenciais à defesa econômica ou militar do País (art. 119, § 42 e art. 144 da Constituição de 1934). A Carta de 1937 determinou que, 'aos bancos de depósitos e empresas de seguros atualmente autorizadas a operar no País, a lei dará um prazo razoável para que se transformem', passando a sua propriedade a acionistas brasileiros (art. 145). A Carta de 1946 submeteu à lei o regime dos bancos de depósito, empresas de seguro, de capitalização e de fins análogos (art. 149)". (SOUZA, 1999, p. 367)

Empresas pertencentes a cidadãos dos Países do Eixo (Alemanha, Itália e Japão), durante a Segunda Guerra, foram encampadas pelo governo brasileiro. Outras, mesmo nacionais, seguindo o princípio político da responsabilidade do Estado pela criação e manutenção de empregos, como também de não permitir que certos setores estratégicos caíssem em mãos dos particulares acabaram absorvidas pelo Estado em decorrência da política econômica adotada que se misturava com as necessidades de segurança alegadas à época.

Há que se falar, ainda, nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, criadas por lei, com a fundamentação que se fazia necessária, seguiam as disposições constitucionais de atender à segurança nacional e de suprir o desinteresse ou a incapacidade da iniciativa privada. Os dados a respeito dessa evolução revelam que, na década de 1960/70, o País contava com 150 empresas nessas condições.

2.1.3- Programa Nacional de Desestatização — Lei n. 8.031 de 12.04.90

Numa clara mudança de rumo e ao mesmo tempo se servindo da formatação ideológica neoliberal da Constituição de 1988, foi promulgada a Lei n. 8.031, de

12.04.90, que estabeleceu o Programa Nacional de Desestatização.

Comentando os seus objetivos fundamentais, SOUZA (1999) destaca cinco itens no art. 1º, que vão se constituir em orientação de suporte para os demais:

I – reorganizar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada as atividades indevidamente exploradas pelo setor público.

III – redução e melhoria do perfil da dívida pública e o saneamento das finanças do setor público.

IV – modernização do parque industrial do País, pela competitividade e reforço à capacidade empresarial.

VI – fortalecimento do mercado de capitais com a democratização das empresas envolvidas no Programa.

"A razão sempre alegada em tais circunstâncias é a de permitir que a administração pública concentre seus esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades nacionais" (V).(SOUZA, 1999, p. 368)

A afirmativa consignada registra a mudança da orientação política e a adoção do sistema econômico mais aberto e competitivo, no sentido de substituir o Estado onde cabível e de melhorar as condições de vida pelo crescimento da economia e pelas oportunidades de emprego. Parece ser, de forma bem aberta, a inserção do país na economia globalizada.

Avançando em suas disposições, a Lei n. 8.031, estabelece:

Art. 2º – Poderão ser objeto de desestatização, nos termos da lei:

– empresas e instituições financeiras, controladas direta ou indiretamente pela União, instituídas por lei ou ato do Poder Executivo.

Além destas, o mesmo artigo da Lei 8.031 enumerou todas as demais hipóteses em que se praticaria a desestatização:

II – empresas criadas pelo setor privado e que, por qualquer motivo, passaram ao controle direto ou indireto da União;

III – serviços públicos objeto de concessão, permissão ou autorização;

IV – instituições financeiras públicas e estaduais que tenham tido as ações de seu capital social desapropriadas, na forma do Dec. Lei n. 2.321, de 25.02.87.

Foram, à época, excluídas da desestatização (art. 2º, § 3º) as empresas públicas ou sociedades de economia mista que exerciam atividades de competência exclusiva da União, de que tratam os incisos XI e XIII do art. 21 da Constituição Federal.

O texto original do inciso XI da Constituição Federal referia-se à *"exploração, diretamente ou mediante concessão a empresas sob controle estatal dos serviços telefônicos, telegráficos, de transmissão de dados e demais serviços públicos de telecomunicações"*. (SOUZA, 1999, p. 369). A Emenda Constitucional nº 8, de 15.08.95, passou a *"serviços de telecomunicações nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador..."*. (SOUZA, 1999, p. 369) Este órgão é a atual Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que se incumbiu de planejar, modelar e vender as empresas estatais do setor.

O disposto no inciso XIII do mesmo artigo refere-se à exploração de serviços e instalações nucleares de qualquer natureza, bem como exercer o monopólio estatal sobre a pesquisa, a lavra, o enriquecimento e processamento, a industrialização e o comércio de minérios nucleares e seus derivados.

Ficou da mesma forma excluída a entrega de 3% do Imposto sobre a Renda para os programas de financiamento ao setor produtivo das Regiões Norte, Nordeste e

Centro Oeste (art. 159, I, c, da CF/88); o Banco do Brasil e o órgão segurador da Previdência e Capitalização (art. 192, II, da CF/88).

Quanto à Petrobrás, cuidou-se de quebrar o monopólio através da Emenda Constitucional nº 9, de 09.11.95. Restaria o problema da transferência das ações de propriedade da União, o que a Lei estabeleceu que a solução se encontraria na própria Lei nº 2.004, de 03.10.53, que constituiu a Petrobrás.

A empresa passou, então, a atuar em regime de concorrência com outras, nacionais ou estrangeiras, submetendo-se à Agência Nacional do Petróleo (ANP) órgão regulador da indústria do petróleo, vinculado ao Ministério das Minas e Energia, criado pela Lei n. 9.478, de 06.08.97.

2.1.4- Modalidades Operacionais

A justificativa da privatização, seria encontrada, segundo SOUZA (1999) no edital de privatização a ser publicado, no Diário Oficial da União e em jornais de circulação ampla, constando, além da justificativa, data e ato de constituição da sociedade, passivo a curto e a longo prazo, situação econômico-financeira com lucros e prejuízos, endividamentos nos últimos cinco exercícios, pagamento de dividendos à União ou à organização por ela controlada, sumário de estudos de avaliação, critério de fixação do valor de alienação, valor mínimo da participação alienada e, em caso determinado, a criação de ação de classe especial e os poderes nela compreendidos (art. 12º).

O Programa continua em suas disposições e intenções, discorrendo sobre as modalidades operacionais, conforme dispostas no art. 4º:

I – alienação da participação societária, inclusive do controle acionário, declarando preferência pela pulverização de ações. A intenção parece ser a de evitar a

compra por controladores capazes de dominar a atividade, o que, pelo menos a princípio, deveria ser evitado por contrariar as regras da economia de mercado.

II – a abertura do mercado de capital, o que poderia, pelo menos teoricamente, manter o Estado no corpo societário, a menos que se apliquem em combinação as alternativas indicadas pela própria Lei, como o item na sequência:

III – o aumento do capital com renúncia ou cessão, total ou parcial, de direitos de subscrição.

"Mais explicito do que o anterior trata-se, de certo modo, de uma variante daquele, pois se dirige no mesmo sentido de o Estado renunciar ou ceder o seu controle acionário, sem os freios contra a os efeitos prejudiciais ao patrimônio público."
(SOUZA, 1999. p. 371)

IV – alienação, arrendamento, locação, comodato ou cessão de bens e instalações, uma forma de, excluída a alienação, pudesse ser uma alternativa de concessão, o que preservaria o pensamento praticado antes da Lei em vigor.

V – dissolução da sociedade, ou desativação parcial dos seus empreendimentos, com a conseqüente alienação dos seus ativos, o que pode se configurar claramente numa desmobilização parcial dos serviços estatais.

VI – permissão ou autorização de serviços públicos, o que pode redundar em sociedades constituídas por fusões, incorporações com ou sem a presença do Estado. Poderia ser entendida como as terceirizações, muito disseminadas atualmente.

"Combina-se o dispositivo acima com o disposto no art. 6º, II, b, que permite o 'saneamento financeiro necessário à desestatização', bem como os ajustes de natureza societária, operacional, contábil ou jurídica a respeito. Estranhamente para o sentido desestatizador, consignou-se na realidade nacional o beneficiamento a Bancos privados em situação irregular, que foram 'saneados' por programa governamental, embora sob alegação de que se tratasse de recursos de depósitos dos mesmos junto ao Banco Central (PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro

Nacional) e se alegasse a defesa do 'sistema financeiro'. A imediata venda destes Bancos a entidades financeiras estrangeiras, como de resto também aconteceu com empresas estatais 'saneadas', alongou os efeitos das medidas de 'desestatização' até a 'desnacionalização', com a venda a estrangeiros, muitas das vezes, a empresas estatais dos países compradores. Para a desestatização dos Bancos pertencentes aos Governos Estaduais, foi criado o Programa de Incentivos à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES)." (SOUZA, 1999, p. 372)

Se nos aplicarmos à análise do Programa de Desestatização aprovado por lei, vamos encontrar a aplicação de algumas regras do Direito Econômico.

O autor cita no caso em questão, a "Regra da Precaução", identificada no art. 6º, II, d, que confia aos "editais" os seus propósitos. Assim, pode ser citado o edital do leilão da Companhia Vale do Rio Doce, um dos mais polêmicos e controvertidos casos de privatização configurados e no qual, além de argumentos restritivos, havia a impossibilidade de se determinar o real valor da empresa para leilão, pelo fato de serem incluídas jazidas já identificadas, porém ainda não objetivamente medidas em seu potencial.

Procurou-se resolver o problema, pela criação de tipo de "ação especial", denominada "*Golden Share*", pela qual a União poderia resguardar os interesses nacionais, como o de impedir que o novo controlador viesse a mudar o nome ou o objeto social da empresa, sua sede, bem como venda ou encerramento das atividades, ou ainda, liquidasse a empresa sem autorização do acionista detentor da ação especial, no caso, a União.

Haveria, ainda, uma cláusula impedindo especulações com a compra, para o que seria determinado um tempo, com o acompanhamento da entrada de novos sócios, o que, de certo modo, poderia evitar a atuação de grupos em concorrência predatória.

No caso específico da CVRD de atividade extrativa mineral, o cuidado torna-se ainda mais recomendável, embora se aplique igualmente à alienação de todo e

qualquer tipo de empresa ligada ao exercício da política econômica pública. Ai, pontua-se a característica da regra do Direito Econômico, que procura resguardar as empresas de interesse público, das consequências típicas dos chamados riscos de mercado.

Claro que as dificuldades do tratamento legal destes assuntos podem se intensificar quando não protegidos por regras específicas. É o que se observa, por exemplo, quanto ao disposto no:

Art. 13 – A alienação de ações a pessoas físicas ou jurídicas estrangeiras poderá atingir cem por cento do capital votante, salvo disposição legal ou manifestação expressa do Poder Executivo, que determine percentual inferior.

Como se pode entender, a precaução contida no texto procura se antepor a identificação de interesses indesejáveis e não revelados.

"Ainda cabe indagar até que ponto a" ação de classe especial "continuará vigindo na mesma hipótese da ausência de manifestação defensiva, ou se a decisão caberia às regras societárias comerciais, ainda que em sede de arbitragem". (SOUZA, 1999, p. 373)

2.1.5- Conselho Nacional de Desestatização

Foi criado o Conselho Nacional de Desestatização (art. 52), subordinado diretamente ao Presidente da República. Ao Ministro do Planejamento foi delegada a presidência e sua composição conta com o Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República, o da Fazenda e o da Administração Federal e da Reforma do Estado. Quando a privatização se referir a uma instituição financeira, ao grupo acima se junta o Presidente do Banco Central do Brasil, além de um representante do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que, sem direito a voto, integra o processo de privatização.

O Conselho recomenda, e o Presidente da República decide sobre os meios de pagamento a serem considerados no processo de privatização (art. 16), que podem ser:

- I) em moeda corrente;
- II) em obrigações do próprio Fundo, Letras Hipotecárias da Caixa Econômica Federal, e títulos de crédito já negociados e passíveis de negociação;
- III) em títulos de crédito líquido e certo, diretamente da União ou contra entidades por ela controladas, mesmo em processo de liquidação, e que tenham a coobrigação do Tesouro Nacional.

Se houver, ainda, outros meios de pagamentos viáveis, o Presidente da República, poderá incluí-los no Programa Nacional de Desestatização.

Segundo SOUZA (1999, p. 374)

"Pela alta especulação que possibilita, apesar do argumento de que se esteja resgatando dívida assumida ou suprimindo despesas que desviam recursos para outras finalidades, a análise desta lei, nos moldes do Direito Econômico, ou seja, da política econômica com base na Constituição Federal vigente, revela um Poder de decisão arbitrário conferido ao Presidente da República, que, apesar da forma presidencialista de governo, não deixa de comprometer o sentido democrático fundamental e de acentuar o seu espírito absolutista, no que tange ao patrimônio público, sempre e naturalmente mais controlado sob qualquer das ideologias de cunho liberal."

Por oportuno, vale abordar a ressalva do art. 21, VIII, pela qual o Tribunal de Contas da União aprecia os processos de desestatização, podendo se assessorar para este mister da contratação de pareceres ou estudos especializados, além de auditoria externa, mediante licitação (art. 6º, f).

SOUZA (1999), comenta que nestes casos dois pontos devem ser considerados: o primeiro reside na limitação da competência do Tribunal de Contas, no Direito Brasileiro, cuja apreciação não se afigura como restrição decisional; o segundo,

nos fatos verificados e divulgados publicamente, que as empresas contratadas para as avaliações dos valores eram comprometidas com os interessados nas licitações.

A questão deixaria de ser jurídica para adentrar o campo da ética.

2.1.6- Fundo Nacional de Desestatização

Ainda na mesma lei (art. 10) foi criado o Fundo Nacional de Desestatização, que tem como gestor o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Os recursos decorrentes dos leilões passaram a ser, quanto a sua destinação, alvo de ferrenhas discussões sobre a sua destinação.

Alguns sustentavam que o resultado da venda de patrimônio representado pelas Estatais deveria se prestar ao pagamento das dívidas, tanto internas quanto externas, muitas das quais feitas em função de investimentos a elas destinados. Uma distorção provocada por essa orientação seria o recebimento das chamadas "moedas podres",

Em contraponto, apareceu o argumento de que o Estado Liberal tinha se desviado de suas funções mínimas e era profundamente devedora a sua atuação no plano da saúde, educação, moradia e outros. Sustentavam seus seguidores que os recursos auferidos com as privatizações deveriam ser, prioritariamente, aplicados a corrigir e saldar essa dívida.

2.2- A necessidade de novas reformas para viabilizar as privatizações

As escolhas e as ações implementadas em programas amplos de privatização poderiam ser feitas depois de ouvida toda a sociedade livre e a sociedade brasileira não

deveria ser impedida de se manifestar para também se impor um plano de trabalho nesse campo. Ao se reconhecer a inviabilidade da ausência total do Estado na atividade econômica, caberia à sociedade definir que tipo de interferência esperar do Estado na economia. Seria prudente saber se ao Estado caberia o papel de supervisor da atividade econômica ou de regulador onisciente das relações entre seus cidadãos e empresas.

Já que a permanência do Estado até certo grau da atividade econômica é inevitável, o que se deveria buscar é a nova posição a ser ocupada por um Estado reformado, mais aberto e responsável e focado em uma atuação restrita a setores considerados hoje essenciais ou estratégicos.

A intervenção do Estado além dos setores clássicos de justiça, educação, saúde, segurança e saneamento, evoluiu para os avanços em setores que vão da computação ao turismo, passando pela elaboração de projetos e produção têxtil.

As motivações foram as mais variadas: a promoção do desenvolvimento econômico, o obstáculo a práticas monopolistas, a indução do desenvolvimento em regiões carentes ou consideradas prioritárias, a otimização de alocação de recursos escassos, a adequada consideração dos custos e benefícios sociais, assim como objetivos de ordem estratégica, de segurança nacional, de balança comercial, manutenção do nível de emprego, dentre outras.

O crescimento da intervenção do Estado na economia de países como o Brasil foi contingenciado por fatores internos e externos. Os primeiros eram inerentes à falta de capital ou de interesse da iniciativa privada em prover infra-estrutura necessária ao desenvolvimento. Os fatores externos foram motivados pela disponibilidade de petrodólares na década de 70 combinados com a necessidade de endividamento externo para financiar novos projetos, infra-estrutura e déficit em conta corrente.

Para tanto, foram criadas grandes empresas do chamado setor estatal

produtivo que dominam os setores de monopólio (geração de energia, petróleo, telecomunicações, transportes) ou de oligopólios concentrados e/ou diferenciados (siderurgia, petroquímica, fertilizantes) que são altamente intensivos de capital e, em alguns casos, de lento retorno.

2.3- A montagem de um modelo brasileiro de privatização

O governo brasileiro, até o presente momento, não tem uma política definida de privatização discutida e aprovada pela sociedade.

É importante que se estabeleçam as estruturas essenciais de sustentação para um programa desse tipo, cujo vigor e sucesso estarão diretamente ligados ao apoio da população e à vontade política de nossos governantes.

Na ausência do envolvimento social e face às crescentes dificuldades para a adequada formulação e implementação do processo de privatização, alguns pontos fundamentais começaram a ser tratados exclusivamente segundo a vontade política dos governantes e mediante solicitações de facilitação pelas forças de mercado, a modo de as empresas se fazerem competitivas no mercado globalizado o que pode ter implicado concessões indevidas como as que serão abordadas um pouco à frente.

2.3.1- Desregulamentação

A privatização não tem significado apenas a transferência de poder, de controle e de propriedade da empresa pública ao setor privado ou apenas a reorganização dos objetivos da empresa para interesses privados. Ela está ampliando a ação empresarial beneficiada por um programa de desregulamentação maior, caracterizado por recomposições tarifárias antes e após privatizações, formação de cartéis, remessa de lucros e outras vantagens antes não observadas e agora

freqüentemente exercitadas (BIONDI, 1999). Outras medidas governamentais em relação à flexibilidade de mercado de trabalho, liberalização do mercado financeiro e do comércio exterior, a liberalização de preços, a extinção gradual do controle de câmbio e a necessidade de reduzir o déficit orçamentário e a dívida do Estado procedem dessa mesma vontade de liberalização da economia.

2.3.2- Globalização da economia

Outra questão diz respeito à globalização da economia, que tem trazido cada vez mais à discussão a necessidade da especialização e da exploração das vantagens absolutas e comparativas para ganhar competitividade. O modelo da industrialização brasileira, baseado na substituição de importações, definiu de certa forma padrões de eficiência, que estão sendo abandonados sob o argumento de custos comparativos com fontes fornecedoras externas mais competitivas, muitas delas aqui chegadas no bojo das privatizações.

2.3.3- Racionalização de gastos e responsabilidade de governo

Ao lado da impossibilidade de o Estado de garantir novos investimentos, passou-se a atribuir a ele a alcunha de assistencialista, com a imprensa e economistas acusando-o de gastar muito, e gastando de maneira desordenada, onde sua presença se faz mister como na saúde, educação e outros.

O Estado tem-se mostrado inábil ainda com outros setores, tais como a previdência social, o transporte de massa, a habitação e o sistema penitenciário. Assim sendo, em médio prazo, a abrangência do processo de privatização pode ser ampliada ou reduzida de acordo com os resultados obtidos. Parece-nos haver novos campos de possibilidades e novas pressões para se passar à iniciativa privada as clássicas atribuições do Estado.

Há que se ter cuidado quando se fala da intervenção do Estado, pois sua ausência pode representar danos inimagináveis pelo que a falta de investimentos do governo reflete em parcelas significativas da população.

2.3.4- Privatização e política de governo

A política de privatização necessitaria fazer parte, obrigatoriamente, de um programa de governo, em processo que deveria estar associado a um projeto nacional que funcionaria como instrumento de política de desenvolvimento econômico, substituindo, aos poucos, o importante papel desempenhado pelo governo até alguns anos atrás. Os referidos problemas não estão sendo observados e as privatizações não estão contemplando minimamente os cuidados sociais requeridos. Alega-se ainda que a União e os Estados já arrecadaram 69 bilhões de reais com a venda de estatais, mas parece não serem exatos os cálculos apresentados. Do total anunciado, as empresas compradoras assumiram 17 bilhões de reais de dívidas, o governo saneou várias empresas antes das vendas, aceitaram-se moedas podres nos pagamentos havidos e os valores patrimoniais não foram corretamente apurados. A CVRD é um caso no mínimo estranho, pois que, vendida por 3,2 bilhões de dólares, apurou receita de quase 5 bilhões de reais no ano 2000, apresentando no mesmo ano, ativos avaliados em 20 bilhões de reais. Há ainda que se verificar que a CVRD foi privatizada com 1 bilhão de dólares em caixa e no ano da privatização apurou lucro operacional de mais de 1 bilhão de dólares. Aloysio Biondi, em seu livro **O Brasil Privatizado**, pondera que negócios como o anteriormente referido não podem sustentar uma política de privatização comprometida com os interesses da nação.

2.3.5- Formas alternativas de privatização

Existe um leque de possibilidades para a continuidade das privatizações.

Isso poderia ser feito a partir da concessão de serviços públicos ao setor privado ou através da transferência de ativos, ora sob controle do Estado, a investidores, clientes, público em geral ou funcionários da empresa. As próprias estatais poderiam estudar alternativas intermediárias de privatização passo-a-passo para propor soluções. A concessão por área geográfica, a associação com a iniciativa privada e o uso de capitais privados apenas para a expansão dos serviços são algumas das opções que poderiam catalisar recursos para novos investimentos. No entanto as experiências empresariais acumuladas não foram consideradas e novas formas de gestão se impõem sem nenhuma restrição.

Outros países que adotaram a privatização preocuparam-se com caminhos mais equilibrados como a Inglaterra que, pulverizando as ações no mercado, fez dos cidadãos ingleses os efetivos donos dos negócios. Aqueles que mantivessem as ações por um tempo maior eram premiados por bônus e distribuições de lucros previamente agendados. Além disso, os acionistas que permanecessem de posse das ações após três anos, receberiam lotes adicionais de ações que sustentariam sua posse sobre o negócio. A Itália fez algo parecido, e as autoridades definiram modelos mais democráticos, que evitaram a concentração de renda, com bônus e garantias especiais que tornaram a privatização atrativa às classes médias e baixas (BIONDI, 1999, p.13).

2.3.6- Transparência como requisito do processo

A transparência é essencial para cada etapa, desde a definição do processo, aos critérios de avaliação, a definição do preço final e as etapas da privatização. Essa transparência deveria envolver também a clara destinação dos recursos oriundos do próprio processo de privatização para novos investimentos ou para autofinanciamento, uma vez que o processo pode ser dispendioso. Nada disso tem sido feito e as cobranças

por clareza e transparência não têm encontrado eco nos poderes constituídos.

2.3.7- Privatização e déficit do setor público

Outro aspecto que deve ser ressaltado tem relação com a idéia de solução do problema de fluxo de caixa do governo. Privatizar com o objetivo de cobrir déficits correntes não constitui política saudável. A privatização pode trazer o reequilíbrio do setor público, mas, para isso, medidas saneadoras de caráter permanente necessitariam ser tomadas.

Não deve haver a ilusão quanto a efeitos contundentes no déficit público, sem uma política coerente e abrangente de atuação. Quando se privatiza uma empresa rentável, renuncia-se aos benefícios futuros do fluxo de caixa que ela geraria. No caso das empresas descapitalizadas, normalmente é necessário um saneamento financeiro prévio. A privatização é apenas um dos instrumentos para aliviar a crise financeira do Estado brasileiro, reduzindo o problema do fluxo negativo de caixa e aliviando o problema de estoque da dívida.

2.3.8- Privatização e gestão

Uma das grandes contribuições que uma política séria de privatização poderia trazer é o remédio para a crise de gestão do Estado.

A definição da valorização profissional e a perspectiva de ascensão a pessoas reconhecidamente competentes trariam um remédio ao sistema administrativo que hoje vigora nessas empresas. As trocas dos quadros, como vêm sendo feitas, apenas a sociedade, colocam dificuldades ao desenvolvimento do processo e dificultam a obtenção da vantagem competitiva das empresas privatizadas.

Ao lado da valorização e capacitação técnico-gerencial, as propostas de autogestão mereceriam estudo. O controle sobre contratação de pessoal e programas de

investimento poderia ser mais bem executado pelas próprias empresas. Isto não tem sido feito e parece haver um propósito de não se deixar nenhuma possibilidade de recuperação das empresas estatais, ficando reservado a elas o exclusivo propósito das privatizações.

Seria importante definir diferentes critérios de gestão para diferentes grupos de empresas, algumas altamente eficientes e outras deficitárias e ineficientes.

2.3.9- Privatização no Brasil e no Mundo — Cada caso é um caso

O Brasil apresenta características próprias para a consecução de um projeto próprio de privatização, junto com o objetivo financeiro comum a todos os países – a maximização de receitas. Se compararmos o caso do Brasil com os desdobramentos dos programas de privatização da Europa, verificamos que: a) o Brasil não dispõe de um mercado de capitais forte como o europeu; b) a poupança individual no Brasil, assim como a renda *per capita*, é inferior à dos países europeus; c) as taxas de crescimento do PIB, necessárias no caso brasileiro para absorver a dinâmica democrática, são muito mais altas que as da Europa; d) os governos que implementaram políticas de privatização tiveram forte vontade política e apoio do legislativo na execução das medidas e as estatais em alguns países da Europa possuem apenas ações ordinárias e o controle significa 51% do capital, enquanto no Brasil, em situações estimuladas por acordos, ao acionista minoritário foi dada a posição de controlador.

2.4- Abrangência da privatização

Quais seriam os limites das privatizações? Parece que as intenções iniciais eram de privatizar onde a presença do Estado estivesse inibindo o papel da iniciativa privada. No entanto, parece estar havendo uma avaliação de que tudo pode ser

privatizado e que essas possibilidades não estariam limitadas por interesses estratégicos, sociais, de segurança ou quaisquer outros que não os meramente econômicos. Tudo que se contrapõe a isto é rotulado de visão pré-histórica, de anteontem, de se opor à marcha da história.

2.5- A privatização e o Congresso Nacional

A participação do Congresso no processo é importante: primeiro, porque só ele pode transformar a privatização em uma política permanente, uma filosofia aprovada pela sociedade, sem riscos de vir a ser modificada sucessivamente à posse de um novo governante.

Segundo, porque a privatização implica um processo de alienação de bens do patrimônio público e deveria ser examinada e reexaminada pelo legislativo que estabeleceria linhas gerais e situacionais quanto à abrangência, metodologia, cronologia e critérios do programa de privatização.

2.6- Uma ponderação

Em que pesem possíveis contribuições da privatização para a promoção da eficiência e da concorrência e para o ordenamento do setor público, não parece existirem evidências suficientes quanto a uma relação causal entre a privatização e a solução da crise financeira do Estado brasileiro. Esta poderá ser maior ou menor, independentemente do grau de estatização da economia. Nesse aspecto, o programa não deveria ser tão valorizado como instrumento de combate ao desequilíbrio financeiro do setor público.

Na hipótese de o governo preservar algumas empresas que ainda fazem

parte de seu portfólio (Petrobrás, Caixa Econômica, Banco do Brasil e as hidroelétricas) e contando que estas empresas continuarão tendo um papel importante na definição dos investimentos do país, a recuperação da capacidade de financiamento dessas empresas deveria ser um objetivo adequado de política econômica, com gestão profissional, talvez aos moldes da experiência brasileira testada na CVRD pelos contratos de gestão, até que se amadureça o novo rumo das privatizações.

3 - A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XX E A RUPTURA NO LIMIAR DO SÉCULO XXI

Não seria nada original a afirmativa de que os tempos modernos estão sendo marcados por mudanças constantes, velozes e impactantes. O avanço tecnológico alcançou estágio sem precedentes na história e está levando a reboque toda uma mudança social no plano das desregulamentações, competição acentuada, riscos significativos e outros fenômenos que estão a requerer soluções novas e imediatas.

A busca do conhecimento e da atualização e os avanços tecnológicos alcançados trazem um impacto significativo sobre a vida das sociedades constituídas e, por extensão, às organizações empresariais. A competitividade acentuada recomenda eliminar as possíveis defasagens porventura existentes com relação à concorrência. A demanda por novos conhecimentos e técnicas de gestão tornaram-se prioritárias. Executivos das organizações, quase sempre com a ajuda de Consultores, buscam dotar as empresas da modernidade requerida, de forma que estas se justifiquem e sobrevivam pela sua real utilidade e competência.

A questão da globalização também se inseriu no contexto, aumentando de forma significativa a dimensão da competitividade que, se antes se restringia aos ambientes mais domésticos, agora ganha a dimensão do além fronteira, colocando o desafio da competição sistemática entre sociedades econômica, social e tecnologicamente diferentes e estabelecendo como universais os conceitos da nova ordem econômica vigente.

3.1- O início das grandes mudanças

Falando sobre as mudanças atuais e buscando melhor entendê-las, vamos buscar a sua gênese, não na própria história da humanidade, mas no movimento das relações nas organizações empresariais, de forma a compreender o movimento das transformações ligado ao avanço do desenvolvimento tecnológico e tendo por palco dos acontecimentos o campo das organizações, que é o objeto de nosso estudo.

Segundo CHIAVENATO (1983, p. 7), cada uma das escolas da Teoria Geral da Administração enfatiza uma das cinco variáveis principais presentes nas organizações e que seriam: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. A Administração Moderna se propõe a entender a sinergia entre estas variáveis, pois daí resultariam as características de cada organização.

As inovações tecnológicas e as transformações sociais havidas nas organizações foram se ajustando e as práticas de gestão foram se sucedendo, passando pelo "*homo economicus*" e avançando até nossos dias com as atuais perplexidades, indagações e soluções.

3.2- A Teoria Clássica da Organização

Foram os estudos de Frederick W. Taylor que investigaram e propuseram com real acuracidade e cientificidade o aproveitamento eficaz dos seres humanos nas organizações industriais, cuidando de analisar a interação entre as características humanas e os ambientes sociais e funcionais criados pelas unidades industriais do início do século.

O trabalho de Taylor e sua equipe veio influenciar decisivamente o pensamento da escola de administração e buscou compreender os problemas específicos

com que se defrontavam as indústrias da época, o que o levou a estudar principalmente o uso dos empregados como adjuntos das máquinas no desempenho de tarefas produtivas e de rotina.

Empenhou-se Taylor no estudo de tempos e movimentos ou métodos e da descrição da atividade do homem voltada à execução de tarefas relativamente simples.

O objetivo do trabalho era empregar o homem da forma mais correta ao processo produtivo e, em alcançando a fase produtiva, melhorar o rendimento da relação homem-máquina pela permanente adequação e melhoria dos métodos de trabalho.

O movimento conduzido por Taylor trouxe uma considerável precisão de medidas para a organização das atividades produtivas do empregado e, de alguma forma, solucionou uma considerável gama de problemas de engenharia humana. Além disso, provocou um grande número de estudos sobre a influência dos fatores fisiológicos nas operações industriais, bem como mostrou que era possível especificar com precisão as atividades inerentes às tarefas rotineiras de produção.

Taylor cuidou, assim, do gênero das tarefas que se executam na linha de produção e as tarefas mais simples desenvolvidas nos escritórios. Diversas características distinguem essas tarefas de outras atividades nas organizações industriais.

Em primeiro lugar, as tarefas eram repetitivas, ainda que em ciclos mais ou menos longos, de modo que a atividade de um trabalhador pudesse ser dividida num grande número de operações cíclicas de atividades iguais e relacionadas. Em segundo lugar, as tarefas não exigiam, por parte do trabalhador, uma atuação voltada para a solução de problemas. Cada operário devidamente treinado tinha a sua tarefa estabelecida por um método padronizado de execução.

Por serem razoavelmente rotineiras, as tarefas de que se ocupou o estudo de

Taylor puderam ser descritas de forma ampla e confiável.

De acordo com MARCH & SIMON (1972), *"Seria coisa muito diferente descrever, em termos de movimentos de comportamento ostensivo, as atividades envolvidas em determinar o preço, desenhar uma máquina ou escalonar a produção"*.
(p. 33)

CHIAVENATO (1983, p. 59 e 60), na Introdução à Teoria Geral da Administração, aborda a obra de Taylor em duas fases distintas, na primeira, o autor se preocupa *"exclusivamente com as técnicas de racionalização do trabalho"* e a segunda *"quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser logicamente acompanhada de uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios"*.

A Escola Clássica da Administração ainda conta com experiências significativas na administração como as contribuições de Ford que procurou estabelecer os princípios básicos da administração (Intensificação, Economicidade e Produtividade) e os princípios básicos da linha de montagem, organizando trabalhadores e ferramentas e lançando a idéia do aproveitamento ou adoção do "plano inclinado" ou esteiras na atividade produtiva industrial.

Henry Fayol trouxe sua contribuição, estudando as organizações em sua arquitetura global e propôs que as empresas se organizassem em áreas específicas como, por exemplo, unidades técnicas, comerciais, financeiras, contábeis etc. Conduziu a proposta da ação gerencial aludindo-se à Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle.

3.2.1- A Escola Comportamentalista

No primeiro quarto do século XX, na fábrica da WESTERN ELETRIC

COMPANY, os técnicos da empresa desenvolveram uma pesquisa para estudar os efeitos da iluminação no ambiente da produção.

Embora houvesse objetivos específicos na condução da pesquisa e nos resultados finais, nada havia a princípio, no estudo, que pudesse despertar um interesse maior, fora dos domínios da empresa.

É fato que, há algum tempo, os especialistas em eficiência (conhecimentos oriundos da Escola Clássica de Administração) vinham procurando equacionar as condições físicas do ambiente, as horas e os métodos de trabalho que estimulassem os trabalhadores a produzir dentro da sua capacidade máxima.

Todavia, quando tais estudos foram concluídos, a sua contribuição foi tão efetiva que se constituiu em um dos mais importantes projetos de pesquisa empresarial abrindo uma nova fase na Teoria da Administração.

O estudo, buscando melhor compreender o trabalhador nas suas possibilidades de trabalho e após uma série de experimentos, encontrou resultados por vezes contraditórios que levaram a empresa a buscar ajuda externa, na pessoa de ELTON MAYO, da HARVARD GRADUATED SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION.

Os estudos de MAYO apontaram na direção de que os *"fatos que mais influenciavam a produtividade empresarial eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto o pagamento e as condições de trabalho"*. (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 59)

Além disso, as pesquisas levantaram o problema de que os administradores deveriam procurar entender as relações entre as pessoas como uma possibilidade concreta de se melhorar os resultados empresariais.

O trabalho àquela época significava humilhação, execução de tarefas

rotineiras que não desafiavam as pessoas no seu potencial. Tal ambiente concorria contra a estima e autoconfiança dos empregados. O ambiente era de frustração e desânimo.

MAYO observou que, quando os grupos informais se identificavam com a administração, a produtividade subia. O aumento da produtividade parecia refletir sentimentos de competência dos trabalhadores, isto é, um sentimento de domínio do trabalho e do ambiente. MAYO também descobriu que, quando um grupo achava que seus próprios objetivos eram opostos aos da administração, como freqüentemente ocorria em situações em que os trabalhadores eram estritamente supervisionados e não tinham controle significativo sobre o seu ambiente de trabalho, a produtividade permanecia em níveis baixos ou caía.

Essas descobertas foram importantes e deram origem ao esforço de se compreender várias questões que intrigavam a administração. Casos de grupos de operários com produtividade completamente fora dos padrões foram alvo de estudos e os resultados encorajaram a administração a se esforçar por envolver os trabalhadores no planejamento e na organização do seu próprio trabalho, como uma tentativa de obter a cooperação dos empregados.

MAYO entendeu também que os empregados se organizavam em grupos informais e que protestavam contra a sociedade que os tratava como objetos de produção, preocupada unicamente com seu próprio interesse econômico. Assim, os trabalhadores passaram a enxergar o trabalho como uma mera relação profissional para a sua subsistência.

O ambiente negava as satisfações das necessidades de estima e de auto-realização no trabalho. Tão somente as necessidades de segurança e fisiológica eram contempladas.

A falta de atenção para com outras necessidades mais nobres provocava frustração, sentimento de impotência e ansiedade nas pessoas. MAYO chamou a isto de anomia e segundo ele isto se dava pelo fato dos trabalhadores se sentirem pouco importantes, confusos, desligados das coisas e vítimas de seu próprio ambiente". (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 60)

O trabalho de Mayo abriu caminho para o desenvolvimento da Teoria X-Teoria Y de Douglas Mc Gregor.

Segundo Mc GREGOR³ apud HERSEY & BLANCHARD (1986), *"a empresa tradicional, com suas tomadas de decisão centralizadas, pirâmide superiores-subordinados e controle externo do trabalho, está baseada em certas suposições a respeito da natureza e da motivação humanas"*. (p. 60)

Mc GREGOR questionou a visão obtida da Teoria X, indagando se eram corretas tais suposições em uma sociedade democrática e que avançava nos seus níveis de educação e padrão de vida.

Concluiu ele que as hipóteses da Teoria X equivocavam-se sobre a natureza humana e que os métodos administrativos baseados na concepção do controle e supervisão não atendiam ao chamado à participação e envolvimento dos empregados.

Em decorrência dessa sua convicção, desenvolveu uma nova proposta alternativa de comportamento humano que chamou de Teoria Y e que considerava que o homem, se desafiado em seu potencial, podia responder com interesse e motivação e poderia prescindir de supervisão e controles rígidos. Contudo, o autor não afirmou como se pensa que a Teoria X era má e a Teoria Y a panacéia para todos os males. Reconhecia o autor que os grupos mais maduros ficariam melhor administrados pela adoção de um tratamento mais maduro e que o controle e a supervisão rígida seriam

³ Mc GREGOR, Douglas. Motivação e liderança. São Paulo: Brasiliense, 1973.

aplicados em situações específicas que assim o requeressem.

George C. Homans⁴ (apud HERSEY & BLANCHARD, 1986) propôs a compreensão do fenômeno dos agrupamentos sociais e seu comportamento no trabalho, levantando a hipótese da existência dos elementos: atividades, interações e sentimentos, onde os trabalhos executados (atividades) devem exigir que as pessoas trabalhem em conjunto (interações) e que as interações devem dar uma satisfação (sentimentos) para que as pessoas continuem a trabalhar. Se o grupo conseguir uma união significativa e os membros reconhecerem a sua utilidade, ele tende a se fortalecer e as normas tácitas do grupo regerão as suas relações.

MAYO compreendeu que esses grupos podem constituir-se em poderosas forças propulsoras para a consecução dos objetivos empresariais, se entenderem que os objetivos da organização são complementares aos interesses do grupo.

Chris Argyris⁵ (apud HERSEY & BLANCHARD, 1986)), ofereceu a compreensão de que a existência de mais controle ou administrações piramidais levam a relações fracas, superficiais e suspeitas e que acabam por reduzir a competência interpessoal. O contrário, adoção de valores mais democráticos e humanísticos, poderia desenvolver as relações de confiança e reforçar a competência interpessoal, melhorando a cooperação e a flexibilidade e resultando em aumento da eficácia empresarial.

Frederic Herzberg⁶ (apud HERSEY & BLANCHARD, 1986), analisando os trabalhos dos que o antecederam, compreendeu *"que o conhecimento da natureza humana, seus motivos e necessidades poderia ser de inestimável valor para as empresas e indivíduos"*. (p. 72) Propôs que os fatores existentes como a política de administração, a supervisão, e as condições de trabalho são os fatores de manutenção

⁴ HOMANS, G.C. **The Human Group**. New York: Harcourt, Brace & World INC., 1950.

⁵ ARGYRIS, Chris. **Executive Leadership: an appraisal of a manager in action**. Hamden, Conn: Shoe String Press, INC., 1953.

⁶ HERZBERG, Frederick. **Work and Nature of Man**. New York: World Publishing Co., 1966.

(higiênicos) e que não fazem parte intrínseca do trabalho em si, embora relacionados com ele. Os outros fatores que envolvem sentimento de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento entre outros, seriam os fatores motivadores.

A Teoria Comportamental da Administração, contrapondo-se à Teoria Clássica, transpõe o conceito de "*homo-economicus*" e integra a análise, as dimensões humanas e psicológicas aplicadas ao trabalho.

3.3- O movimento do *benchmarking*

O movimento denominado *BENCHMARKING* teve sua origem em 1979, na XEROX, que passava por um momento de perda de mercado pela concorrência inesperada com as empresas japonesas, que passaram a disputar o mercado da reprodução de cópias.

O objetivo do movimento foi comparar as práticas existentes na Xerox com as novas concorrentes do mercado e, em conhecendo as vantagens competitivas dos concorrentes, adotar as melhorias já alcançadas, obtendo-se assim melhorias acentuadas no processo tecnológico, produtivo, comercial e até mesmo gerencial. Caso tudo isto pudesse de fato ser alcançado, ter-se-ia uma real vantagem competitiva, além de se dar um chamado salto quântico no desenvolvimento organizacional em todos os seus aspectos.

A proposta com o *BENCHMARKING* foi de se focar a atenção nas questões essenciais à organização, valorizando os pontos fortes dominados, melhorando os processos pela identificação das possíveis vantagens dos concorrentes e eliminando imperfeições no processo até então praticadas e admitidas.

O movimento mostrou-se útil e, discussões éticas à parte, mostrou as vantagens do intercâmbio, por permitir o acesso a caminhos já trilhados por outras

empresas, além de evitar os custos oriundos da necessidade de percorrer o caminho do saber como se fazer.

3.4- Teoria Sistêmica e Contingencial

A Teoria Geral dos Sistemas "*surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968*". (CHIAVENATO, 1987, p. 346)

Tais estudos representaram uma extraordinária contribuição às ciências, e fundamentalmente, à administração. A Teoria Geral dos Sistemas não veio oferecer soluções prescritivas para os problemas da administração, mas se propôs a estudar e produzir teorias e formulações conceituais que, no plano empírico, pudessem testar as teorias formuladas.

Os pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas são:

- "a) Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais;
- b) Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas;
- c) Essa teoria dos sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais;
- d) Essa teoria dos sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência;
- e) Isto pode nos levar a uma integração muito necessária na educação científica". (CHIAVENATO, 1987, p. 347)

A TGS pontua que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas em função de seus elementos separados. A compreensão recomenda o estudo dos sistemas de forma global, criando uma malha que melhor suporta as suas interdependências.

Três premissas básicas se apresentam:

- a) os sistemas existem dentro de sistemas;

b) os sistemas são abertos;

c) as funções de um sistema dependem de sua estrutura.

Assim, o conceito de sistemas ganhou uma grande aceitação e aplicabilidade, sendo atualmente comum abordar-se os eventos ligados aos vários ramos do conhecimento com a linguagem da Teoria dos Sistemas.

BERTALANFFLY⁷ (apud CHIAVENATO, 1987, p. 350) definiu

"que o sistema é um conjunto de unidades inter-relacionadas das quais emanam outros dois conceitos: o do propósito e o do globalismo e desses dois conceitos derivam outros que são:

- a) Propósito ou objetivo, que pelo seu arranjo visam sempre alcançar um objetivo;
- b) Globalismo ou totalidade onde a inter-relação vai provocar uma mudança nos sistemas correlacionados;
- c) Entropia, onde os sistemas tenderiam para o desgaste e para o aumento da aleatoriedade;
- d) Homeostasia que é o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema."

Já a Teoria da Contingência apareceu a partir de pesquisas feitas para determinar quais os modelos de estruturas organizacionais que se apresentavam como mais eficazes para alguns modelos específicos de indústrias.

Os resultados apontavam para um fator novo, que eram as interdependências das organizações com o ambiente em que elas se inseriam.

Alfred Chandler Jr.⁸ (apud CHIAVENATO, 1987, p. 408) afirma que a estrutura das empresas foi sempre ajustada e adaptada à sua estratégia de negócios.

Segundo ele, as organizações passaram por

"quatro fases no seu processo histórico:

- 1- Acumulação de recursos, iniciada após a Guerra de Secessão Americana;
- 2- Racionalização do uso dos recursos, iniciada com a integração vertical das organizações;

⁷ BERTALANFFLY, Ludwig von. **General Systems Theory**. New York: Georg Brazilien, 1974.

⁸ CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and Structure**. Chapters in the History of the American Interprise. Cambridge, Mass: The Mit Press Massachusetts Institute of Technology, 1976.

- 3- Continuação do crescimento, com a reorganização das empresas e com a maior complexidade nas compras, produção, estoques, vendas, etc.;
- 4- Racionalização do uso de recursos em extensão com as novas estratégias mercadológicas, com o advento de novos negócios etc."

A alteração ambiental passou a ser fortemente observada para a definição estratégica e organizacional da empresa.

A Teoria Contingencial trouxe assim a contribuição de que é necessário um modelo apropriado para cada situação apresentada e que as variações e mudanças no ambiente externo impactam fortemente nas organizações e requerem destas uma grande adaptabilidade.

3.5- Gestão pela Qualidade Total

Embora haja referências de estudos sobre a Gestão da Qualidade anteriores à década de 80, foi no tempo referido que o tema começou a ser introduzido no Brasil e ganhou logo uma adesão expressiva face às necessidades das empresas de se ombrearem com suas concorrentes no mundo que davam passos céleres no sentido da globalização.

A proposta passava pela definição de uma produção enxuta, pela melhoria dos processos técnicos e pelo compromisso de se fazer tudo melhor, atendendo de forma integral às necessidades e aspirações dos clientes.

Embutida ainda nos conceitos teóricos da qualidade, vinha a proposta de se criar condições que permitissem a sobrevivência das organizações no longo prazo e de se adequar às mudanças sociais e tecnológicas ocorridas.

A formulação da proposta da Gestão pela Qualidade Total ocorreu de forma gradativa e incorporou contribuições das escolas de administração que a antecederam.

Uma rica fonte que abasteceu a qualidade foi o Taylorismo, senão vejamos:

Os estudos de Taylor buscavam o caráter científico do processo e da gestão industrial.

Os estudos dos tempos e movimentos ou métodos de trabalho, o estabelecimento do conceito do *homo economicus*, a divisão do trabalho, a importância da hierarquização nas relações funcionais e a organização formal são heranças da escola clássica de onde se abeberou a qualidade.

Os métodos de controle estatístico que apareceram nos anos 30 que se baseavam na aplicação de gráficos de controle, inspeção por amostragem e no ciclo PDCA são resgatados pela Qualidade, uma vez que passaram por um certo abandono quando da ênfase na produção de massa, e são incorporados à formulação conceitual e instrumental da Qualidade.

Deming em sua atuação no Japão do pós-guerra se encarregaria de dar os toques finais da formulação do conceito da Qualidade, defendendo a produção com melhorias contínuas e a excelência como resultado final do processo produtivo.

Deming buscou na escola comportamentalista os estudos de Maslow, Macgregor e Herzberg e enfatizou a necessidade da participação dos empregados nas decisões alusivas às melhorias a serem implantadas, e que poderiam assim, obter resultados expressivos no conjunto da satisfação dos empregados, advindo daí aumento da produtividade e melhoria na qualidade do produto.

O modelo japonês de qualidade consegue se sobressair pelos resultados do próprio crescimento do Japão e da crescente participação do país no comércio internacional.

No âmbito do contexto observado, a Qualidade passou a ser sobremodo valorizada e passou a ganhar contornos definitivos de uma real contribuição à Teoria Geral da Administração.

As empresas passam a entender a necessidade de produzir não só mais, mas com maior qualidade e que o avanço na melhoria possa vir de encontro às necessidades do cliente. Passam a se preocupar em desenvolver seus métodos e formas de trabalho da maneira mais segura e confiável. Passam a levar em consideração que o mundo já não é mais o mesmo, que as transformações são profundas e rápidas e apenas os mais capazes terão chances de sobrevivência. O cliente passa a receber mais atenção. Os empregados são convocados a participar, pois se percebe que a Qualidade não se faz no fim do processo produtivo, mas em todas as suas fases. Cada indivíduo na organização é desafiado a pensar em Qualidade e todos são incentivados a melhor se portarem na execução de seu trabalho tendo, por finalidade maior produzir mais, melhor e de forma competitiva com o mercado.

O esforço rendeu frutos, ainda, aos fornecedores e houve avanços nas comunicações, no planejamento conjunto, nas parcerias, etc.

No plano interno, as organizações se desenvolveram nos Controles Estatísticos, no Controle da Produção e nas Células de Produção, enquanto os empregados avançaram com os Conselhos de Fábrica, com as Comissões de Fábrica e com os Grupos de Expressão.

Outras técnicas gerenciais foram adicionadas para servir de sustentação aos programas de Gestão Pela Qualidade e foram amplamente disseminados o Controle da Qualidade Total, o *Just-in-Time*, Defeito Zero, *Kaisen*, etc.

Ainda como decorrência da adoção da Gestão Pela Qualidade, apareceram os movimentos das Normas e Certificações que, sendo um passaporte de entrada de produtos em mercados protegidos, incentivaram a adoção da Qualidade nas organizações no país.

Para orientar o desenvolvimento da Gestão Pela Qualidade, Vicente Falconi

(1992) propõe adoção de 11 princípios:

- 1) Orientar-se pelo atendimento ao cliente, produzindo ou servindo de forma a atender às necessidades do cliente.
- 2) Garantir a sobrevivência da empresa por meio do lucro contínuo, adquirido pelo domínio da qualidade.
- 3) Focar o problema crítico e tratá-lo com prioridade.
- 4) Agir apoiado em fatos e dados.
- 5) Controlar os processos e não só produto final.
- 6) Reduzir as dispersões pelo isolamento das suas causas.
- 7) Foco no cliente. Toda a operação deve estar voltada para atender o cliente.
- 8) Procurar prevenir a origem dos problemas. Assegurar a qualidade em cada estágio.
- 9) Evitar o retrabalho.
- 10) Respeitar e valorizar o empregado como ser humano. Dar ênfase no treinamento e na educação.
- 11) Definir a missão e a visão estratégica da empresa, garantindo que as mesmas sejam compartilhadas e seguidas por todos os empregados.

3.6- Reengenharia

A reestruturação global das organizações tornou-se uma preocupação emergente.

Os tempos mais difíceis e mais competitivos forçaram as organizações a repensar os seus modelos organizacionais e as suas práticas de gestão que foram achadas repentinamente envelhecidas.

"O mundo empresarial adotou a hierarquia de acordo com os moldes

militares, e ele tem refletido nas organizações a mentalidade dos exércitos cujo destino final é o ser eventualmente superados." (TOMASKO, 1994, p. 5)

A proposta da Reengenharia foi a de rever e redefinir as estruturas organizacionais e os procedimentos existentes, criando formas mais simples e efetivas de gerenciamento e de produtividade. Aqui, a ruptura parece ter-se tornado mais acentuada e aguda.

A Reengenharia propôs formas rápidas e radicais de transformação, partindo do momento zero e fazendo de uma vez todas as modificações organizacionais necessárias, assumindo assim os riscos decorrentes das ações de grande envergadura.

Embora bem sintonizada com as aflições do momento empresarial, por estar no momento politicamente correto, a adoção das ações da metodologia levou muitas empresas e administradores a *"rejeitar a hierarquia e promover mudanças que estabeleçam a organização horizontal, não se dando atenção ao discernimento do onde e quando a hierarquia poderia ser apropriada"*. (TOMASKO, 1994, p. 7)

Ousada em suas propostas e conceitos, a Reengenharia trouxe em seu bojo notórias contribuições como a diminuição dos níveis hierárquicos nas organizações, autonomia crescente dos empregados em relação ao sistema formal, diferenciação funcional, gestão participativa, etc.

Trouxe ainda o conceito do homem multifuncional que amplia o envolvimento do ator social participando mais na solução dos problemas funcionais, na melhoria da qualidade, na elaboração de normas alusivas ao trabalho e na possibilidade de controlar o próprio desempenho.

3.6.1- As chamadas fontes do saber

Segundo PAVITT e STEINMUELLER (1999),

"a acumulação e a aplicação do conhecimento tecnológico de forma a mudar e melhorar os produtos e serviços e seus processos de produção e distribuição, tem sido o aspecto central da nossa civilização. Desde a revolução industrial, os processos têm se tornado incrementalmente deliberados, especializados, contínuos, endógenos para as atividades das firmas, e aplicáveis por toda a extensão de setores e funções. A revolução industrial também iniciou o diálogo entre conhecimento científico (sistemática observação e experimentação objetivada à descoberta de princípios gerais) e tecnologia. Estas características têm sido notadas pelos maiores observadores sociais dos últimos duzentos anos e analisadas por diversas gerações de historiadores. Porém, elas têm sido incorporadas à teoria gerencial e às recomendações de consultores somente nos últimos 20 anos." (p. 3)

TEECE, PISANO E SHUEN (1990) descrevem quatro paradigmas de gerenciamento estratégico – sendo três existentes e um emergente. O paradigma emergente – o quarto – é chamado de *Acumulação Contínua de Competência*. Este paradigma defende a idéia central de que o crescimento sustentado das firmas é o resultado da implementação das capacitações existentes e o desenvolvimento de outras novas. A tarefa de fazer escolhas apropriadas sobre os gastos com estratégias, considerando esta visão da necessidade da utilização simultânea dos recursos e das habilidades, é considerada como ponto chave da formulação de estratégias. Segundo BARTON (1998) as firmas devem focar-se no desenvolvimento de competências organizacionais específicas e na integração interna dos conhecimentos abrangendo um amplo leque de práticas para facilitar a disseminação do conhecimento pela corporação e o aprofundamento das competências tecnológicas.

Tendo como elementos básicos a inovação e a difusão, BELL & PAVITT (1993) desenvolveram uma estrutura analítica, intitulada *Technological Accumulation and Industrial Growth: contrasts Between Develop and Developing Countries*, onde abordam as diferenças existentes entre as empresas localizadas em países desenvolvidos e aquelas localizadas em países em industrialização. Porém eles consideram que não deve ser feita uma distinção entre os dois elementos, uma vez que o processo de difusão

não envolve apenas a aquisição de máquinas ou projetos, mas também exige inovação, devido às especificidades e à necessidade de manutenção da competitividade ao longo do tempo. Entretanto, diferenciam "competência para usar" de "competência para mudar". Isto porque, segundo eles, competência para mudar é a capacidade de, entendendo a tecnologia existente, adaptá-la às necessidades particulares ou mesmo melhorá-la através de boas idéias. Mas, para que isso seja feito, é necessário que haja conhecimento e, portanto, o aprendizado é peça fundamental para os autores. Competência para usar é simplesmente obter conhecimento "codificado" e não apresenta qualquer ganho para futuras implementações. Competência tecnológica é o conhecimento, habilidade e experiência adquirida para permitir uma melhor capacidade produtiva através de mudanças tecnológicas.

BELL & PAVITT (1993) concluem: a) que aquisição de tecnologia "codificada" não significa acumulação tecnológica. Este aspecto, que é pouco observado nos países em industrialização, evidencia a necessidade de investimentos em capitais intangíveis destinados não somente à operação da máquina, mas também à capacitação para melhorar sua performance e até mesmo poder produzi-la. Desta forma, criam-se as bases para o desenvolvimento futuro de atividades de alto valor agregado; b) que devido à grande complexidade e especialização da tecnologia, as empresas necessitam saber mais do que simplesmente "usar", elas precisam também saber "mudar"; c) que os processos de aprendizagem pelos quais as competências são acumuladas também são complexos e especializados. Embora a educação fora da firma propicie uma base de habilidades essenciais, a educação intrafirma é fundamental, não apenas no que diz respeito ao "aprender fazendo" mas também no gerenciamento da acumulação de competência em áreas específicas; d) que a experiência de países desenvolvidos e em desenvolvimento mostra que os processos adjacentes e diferenciados de aprendizagem

são a base para a troca de padrões de vantagem comparativa. Desta forma, fica evidente que as condições para o efetivo aprendizado nos países hoje em desenvolvimento são diferentes daquelas nas quais os países hoje desenvolvidos iniciaram; e) finalmente, que as atividades de aprendizagem – sua natureza, determinantes e efeitos econômicos dinâmicos – devem tornar-se o foco da atenção analítica e política no futuro.

Paulo Figueiredo (2000) revisa estudos empíricos localizados na literatura das empresas em industrialização (LEI) e na literatura de empresas de tecnologia de fronteira (LETF) e enfoca as trajetórias de acumulação de competência tecnológica e os processos subjacentes de aprendizagem. Segundo FIGUEIREDO (2000), empresas em industrialização são aquelas que atuam em economias de industrialização recente, ou em desenvolvimento. Ao contrário do que ocorre com as empresas de tecnologia de fronteira, essas empresas, no período de *start-up*, necessitam adquirir tecnologia – e até mesmo competências tecnológicas básicas – de empresas localizadas em países desenvolvidos. Neste fato reside a diferença básica existente entre as empresas em industrialização e a tecnologia de fronteira, uma vez que nestas as competências tecnológicas inovadoras já existem.

O autor enfatiza que aprendizagem refere-se aos vários processos pelo quais o conhecimento é adquirido por indivíduos e convertido para o nível organizacional. Para que ocorra acumulação de competência tecnológica, é necessário que haja aprendizagem tecnológica. Portanto, aprendizagem é um processo que permite à empresa acumular competência tecnológica ao longo do tempo. Na estrutura, baseada na LEI, competência tecnológica é definida como os recursos necessários para gerar e gerenciar mudança tecnológica, incluindo habilidades, conhecimento e sistemas organizacionais. Esta estrutura apresenta uma distinção entre competências de rotina (para usar tecnologia) e inovadoras (para mudar tecnologia) por meio de diferentes

funções tecnológicas.

Ainda em FIGUEIREDO (2000) pode-se constatar que os estudos relacionados com a LEI ao longo do tempo enfocaram principalmente a descrição das trajetórias de acumulação de competências, em vez do relacionamento entre as trajetórias e os processos de aprendizagem subjacentes. Os estudos até 90 levaram em conta as empresas que responderam de alguma forma ativamente a pressões externas, com alongamento de capacidade e diferentes esforços inovadores domésticos associados a diferentes tipos de performance operacional. A partir dos anos 90, é dada maior atenção às dimensões organizacionais e gerenciais das competências tecnológicas, aos mecanismos de aprendizagem e às suas implicações para o desempenho.

A relevância estratégica dos processos de aprendizagem está evidenciada no fato de que eles estão fortemente associados ao processo de acumulação de competências tecnológicas das firmas. Os estudos da LEFT são explicitamente voltados para como as empresas podem sustentar, renovar, rotinizar e integrar competências tecnológicas que já foram acumuladas e não estão preocupados com a criação e construção dessa competência, ou seja, não são tão claros sobre como os processos de aprendizagem funcionam ao longo do tempo. Também os estudos da LEI não exploraram a influência dos processos de aprendizagem na acumulação dessas competências.

FIGUEIREDO (2000), em seu artigo intitulado *Trajetoórias de Acumulação de Competências Tecnológicas e Processos Subjacentes de Aprendizagem: Revisando Estudos Empíricos*, apresenta duas estruturas conceituais para descrever trajetórias de acumulação de competência tecnológica e os processos subjacentes de aprendizagem em empresas em industrialização. O objetivo do artigo é apresentar estruturas para explorar o relacionamento entre os processos de aquisição e conversão de conhecimento

e as trajetórias de acumulação de competências tecnológicas em empresas.

Nesse artigo, Paulo Figueiredo evidencia que a competência tecnológica tem sido definida de diversas maneiras na Literatura das Empresas em Industrialização (LEI). Segundo a definição desenvolvida por BELL & PAVITT (1993), competência tecnológica incorpora, nos indivíduos e sistemas organizacionais, os recursos necessários para gerar e gerenciar mudança tecnológica.

Ainda em Paulo Figueiredo (2000), encontramos a citação de que Lall (1992, 1994) desenvolveu uma estrutura – útil para empresas em industrialização - na qual as competências tecnológicas são categorizadas por funções, o que indica que a acumulação procede de categorias mais simples para as mais difíceis. Outra citação é a de que a estrutura desenvolvida por KIM⁹ (apud FIGUEIREDO, 2000) é mais relacionada à acumulação de competência para produtos do que para outros tipos de funções tecnológicas. As trajetórias de acumulação de competências tecnológicas em firmas seriam influenciadas principalmente pela natureza dos processos de aprendizagem. As estruturas disponíveis na LEI, embora não sejam suficientes se consideradas sozinhas, são úteis para a descrição de trajetórias tecnológicas em empresas.

Em relação à descrição das trajetórias de acumulação de competência tecnológica em empresas, FIGUEIREDO (2000) apresenta uma estrutura que foi construída com base nas estruturas disponíveis na LEI e foi extraída do estudo original de FIGUEIREDO (2000). Essa estrutura diferencia competências de rotina de competências inovadoras. Enquanto as primeiras são competências tecnológicas para fazer atividades a determinados níveis de eficiência, as últimas são competências tecnológicas para criar ou aprimorar produtos e processos. Nessa estrutura, as

⁹ KIM, L. **Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning**. Boston: Harvard Business School Press, 1997b.

competências são medidas pelo tipo de atividade que a empresa torna-se capaz de fazer, de forma independente, em diferentes pontos no tempo.

No que diz respeito à descrição dos processos de aprendizagem, FIGUEIREDO (2000) apresenta uma estrutura que, à luz da LEI e da LEFT, desagrega aprendizagem em dois processos distintos: (1) processos de aquisição de conhecimento e (2) processos de conversão de conhecimento. Os processos de aquisição são ainda desdobrados em internos e externos. Baseado em dois componentes da estrutura desenvolvida em NONAKA e TAKEUCHI (1997), Figueiredo desdobra os processos de conversão de conhecimento em processos de socialização e de codificação de conhecimento. Desta forma, a estrutura passa a ter os quatro seguintes processos de aprendizagem:

- 1) *processos de aquisição externa de conhecimento* – são os processos através dos quais os indivíduos adquirem conhecimento tácito e/ou codificado de fora da empresa, através da importação de especialistas, uso de assistência técnica, treinamento no exterior etc.;
- 2) *processos de aquisição interna de conhecimento* – são os processos pelos quais os indivíduos adquirem conhecimento fazendo diferentes atividades dentro da empresa, seja fazendo atividades de rotina ou engajando-se em aprimoramentos em processos e organização;
- 3) *processos de socialização do conhecimento* – são os processos pelos quais os indivíduos partilham seu conhecimento tácito, ou seja, quaisquer processos formais ou informais através dos quais o conhecimento tácito é transmitido de um indivíduo ou grupo para outro; e
- 4) *processos de codificação do conhecimento* – são os processos pelos quais o conhecimento tácito dos indivíduos torna-se explícito, tornando-se fácil de

entender.

Baseado nas duas estruturas apresentadas, FIGUEIREDO (2000) descreve quantitativa, qualitativa e comparativamente as *experiências de empresas no Brasil*. O estudo mostra que a USIMINAS acumulou, mais rapidamente, níveis mais profundos de competências tecnológicas do que a CSN. A pesquisa demonstrou que as diferenças nas trajetórias das duas firmas estão fortemente associadas às diferenças nos seus processos de aprendizagem.

As evidências comentadas em FIGUEIREDO (2000) sugerem que a diversidade de trajetórias de acumulação de competência por parte das empresas está ligada aos diversos processos de aquisição e conversão do conhecimento. Além disto, fica ressaltado que a simples incidência desses processos na empresa não garante uma implicação positiva para as suas trajetórias de acumulação de competências tecnológicas. Figueiredo conclui que o entendimento do relacionamento entre essas duas questões nas empresas requer o entendimento de como os processos de aprendizagem operam dentro das empresas.

3.7- Os tempos das incertezas e os conflitos gerenciais

Parece sensata a afirmação de que os esforços desenvolvidos pelos teóricos e pensadores no campo da administração foram de algum modo impulsionados pelas necessidades de avanço e desenvolvimento que foram apresentadas às sociedades e às organizações em cada dado momento da história moderna.

Contudo parece também razoável afirmar que o cenário de mudanças que estamos a assistir supera de longe cada período análogo na história das organizações conhecida.

Caminhando lado a lado com o desenvolvimento tecnológico, com as profundas mudanças sociais e ambientais, revelam-se a cada dia mais e mais incertezas nas possibilidades empresariais e na sobrevivência das organizações.

Essas incertezas têm gerado indagações que, via de regra, vão se abeberar no conhecimento já produzido ou na aquisição e consumo das mais variadas técnicas gerenciais por ventura surgidas. Muitas das soluções apresentadas não oferecem cientificidade e muito menos profundidade e reflexão, o que tem trazido muito transtorno às organizações.

Os tempos modernos legaram às organizações o fenômeno da globalização e esse desafio ampliou o campo da competição e da concorrência, pois que colocou nas cercanias dos mercados os competidores internacionais. A necessidade de se manter nivelado com os concorrentes pode levar as organizações a adotar avanços e pode, ao contrário, eleger soluções falaciosas e que resultam em desastres empresariais significativos. Não é demais refletir sobre o estágio de cada organização, sobre a tecnologia dominada, sobre sua vocação e constituição e, avaliando o seu momento, posicionar-se em busca da solução que seja adequada.

3.8- Cidadania e compromisso social

Parece estar longe das práticas do momento o ideal do Estado de Bem Estar Social que foi apregoado com loas nos meados do século XX. As sociedades e as organizações, emuladas pela competitividade e muito pela sobrevivência, além da adoção das soluções da moderna tecnologia, têm gerado uma multidão crescente de desempregados.

O fenômeno, típico dos nossos dias, está a ocorrer em todo o mundo, e com

maior intensidade nos países em vias de desenvolvimento. Nos países desenvolvidos, embora com menor intensidade, o problema já causa sérias preocupações.

A Europa enfrenta desemprego sem similar na história e a comunidade no seu todo já conta com aproximados 20 milhões de desempregados. Na Espanha, a força de trabalho ociosa beira o absurdo índice dos 25%. Os países que historicamente demonstraram mais cuidados com o bem estar de seus povos estão a cortar programas sociais em busca de alcançar equilíbrio das contas públicas. Como exemplo da assertiva leia –se França, Suécia e Alemanha.

No Brasil, a abertura econômica e o baixo crescimento econômico estão produzindo taxas recordes de desemprego. As mudanças nas estruturas organizacionais e as transformações na organização do processo do trabalho, em escala mundial, agravam ainda mais a situação e alteram profundamente o mercado de trabalho.

O avanço tecnológico, principalmente da informática e da automação do setor industrial, além do setor de serviços agrava fortemente esse quadro.

Para o trabalhador, as alternativas estão se reduzindo e a competição torna-se cada vez mais acirrada. Um número enorme dos chamados direitos adquiridos e mecanismos de proteção ao trabalho estão sendo questionados e colocados em xeque.

Entretanto, a principal causa do desemprego para a Organização Internacional do Trabalho (OIT) não é a inovação tecnológica e a globalização em si mesma. Para a entidade, o grande vilão é a ausência de crescimento econômico.

A globalização, virtualmente, eliminou segmentos inteiros da indústria nacional (vide indústria têxtil) e a perda da capacidade de investimento aumenta o desemprego no país.

Os anos 90 estão mostraram a incapacidade da economia nacional de gerar

empregos para as gerações que chegam ao mercado de trabalho, além de mostrar o crescimento do desemprego em todas as regiões do país.

Às causas até aqui tratadas, podemos acrescentar a reestruturação organizacional das empresas, as privatizações, a redução de níveis hierárquicos, novas tecnologias de gestão, terceirização, cargos mais amplos e enriquecidos e novos ritmos de trabalho.

Parece correto afirmar que as empresas sobreviventes tiveram que se ajustar para elevar sua produtividade e competitividade no mundo globalizado, resultando, daí, cortes significativos de postos de trabalho.

Outro fator relevante foi a introdução de novas tecnologias e sistemas de produção de bens e serviços. Em alguns setores da economia, os impactos foram devastadores. A todos esses fatores, somou-se o baixo nível educacional e de capacitação do trabalhador brasileiro.

No Brasil, especificamente, a situação se mostra ainda mais grave pelas deficiências estruturais existentes, pelo combate à inflação, pela instabilidade econômica e pela entrada abrupta no mercado globalizado.

As soluções discutidas e apontadas quase sempre privilegiam a acomodação dos problemas pelo próprio mercado. Segundo os defensores da referida solução, o equilíbrio será encontrado por si só, conforme registra a própria história do desenvolvimento econômico e social dos povos.

Além disso, argumentam os teóricos econômicos que o estado, na sua dimensão conceitual de Estado Mínimo, não pode alavancar soluções como investidor, a exemplo do que aconteceu num passado recente e que não mais se recomenda como ação governamental.

3.9- Uma visão crítica

Ao término do capítulo, duas considerações afiguram-se como importantes para a busca de um sentido racional das discussões:

No primeiro momento, o reconhecimento à Teoria Geral da Administração na figura do precursor da Administração Científica. Com o reconhecimento da contribuição de cada escola, é fundamental pontuar Taylor.

Foi pelo trabalho e aplicação de Taylor que surgiram em 1911 os famosos "Princípios da Administração Científica" que, efetivamente, alteraram as concepções predominantes no mundo do trabalho. Ele veio de uma família rica e se aplicou a estudar o trabalho no seu aspecto produtivo e tais resultados alcançou que suas propostas romperam seu tempo e, ganhando vida própria, constituíram-se na mais efetiva forma de *modus operandi* industrial do século XX.

Não é demais afirmar que Taylor veio a ter influência profunda sobre a vida no presente século, pois que suas idéias e métodos extrapolaram o mundo circunscrito das empresas e alcançaram todos os aspectos da vida moderna. Suas idéias desenvolvidas no "chão de fábrica" ali não se restringiram e acabaram por alcançar a própria forma de vida atual.

Todo o mundo civilizado teve que estudar Taylor. Tudo que passou por maximização de recursos no tempo teve que se abeberar em Taylor.

Foi ele quem procurou aplicar conhecimento ao trabalho de forma a otimizar a produção, estudando e prescrevendo a maneira correta de fazer as coisas.

O Taylorismo transformou-se assim no germe de todas as propostas que vieram depois para dar forma racional ao ato de se produzir alguma coisa.

Das empresas consideradas como sucesso atual, todas de alguma forma, se

amparam em Taylor e seus métodos: na operação eficiente do Macdonald's, na organização das Lojas Americanas, em uma linha de montagem mais artesanal ou computadorizada, aí se faz presente Taylor. Também para o trabalhador, que àquele tempo não era dado pensar, a proposta de Taylor era que, sendo mais produtivo, poderia ganhar mais e se engajaria no processo de produção com seu esforço e com seu coração. Possíveis enganos na formulação devem ser debitados ao início da compreensão do fenômeno das contradições humanas. Mas há que reconhecer-se – foi de seus pensamentos que outros se serviram para avançar no estudo da administração.

Taylor elaborou suas idéias mediante um aprendizado prático, vivido no meio da fábrica. Trabalhou como operário e como observador. Viu, observou, aprendeu e legou ao mundo um pensamento que mudou o curso da história.

Finalmente, os tempos e as relações econômicas acabaram por lhe conferir autoridade e legitimidade, pois que a produtividade aumentou e com ela de alguma forma melhorou a qualidade de vida do trabalhador médio.

No segundo momento, a reflexão de que a estreita sintonia entre a prática da Ciência da Administração e o exercício da cidadania possa se dar na interseção da razão, da ética e do respeito aos valores humanos. Tornar as organizações competitivas, explicitar seus objetivos, dar-lhes rumos perenes e nutrientes, mas vinculá-los a uma missão maior, notadamente no plano de sua contribuição social. Fazê-las prósperas no sentido econômico e no real sentido de suas existências.

Buscar resultados quantitativos e qualitativos em permanente relação de apoio com os colaboradores, agregando os resultados dos desempenhos individuais num sentido cada vez mais coletivo de realização. Atuar de forma a valorizar e descobrir contribuições, permitir e incentivar a inovação, promover um clima de parceria e envolvimento com a equipe e o trabalho. Praticar o respeito nas relações e a verdade nas

comunicações. Detectar ansiedades, reivindicações, demandas e expectativas e administrá-las, ainda que em situações de conflito e dificuldades. Fortalecer o trabalho em equipe, de forma a incentivar o comprometimento, a participação, a inovação e a criatividade. Valorizar a formação de equipes mais participativas e sinérgicas de forma a alavancar a empresa e a sociedade pela excelência dos atores sociais envolvidos.

Torna-se necessário compreender que as soluções passam pelo conhecimento e pelo comprometimento maduro. Precisa-se de boa administração, conhecimento do negócio, sensibilidade para a superação dos obstáculos, buscar os resultados pela superação dos limites e pelo exercício pleno da cidadania...

4 - TRÊS CASOS DE PRIVATIZAÇÃO NO SUDESTE BRASILEIRO

4.1- Cenibra

O primeiro caso apresentado é o da Celulose Nipo-Brasileira S/A. – CENIBRA, empresa do grupo CVRD, produtora de celulose branqueada de fibra curta, fundada em 1973, resultado de uma parceria entre a Vale do Rio Doce e um consórcio de dezoito produtores de papel no Japão, denominado Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co. Ltd. – JBP. A estruturação acionária foi estabelecida com a CVRD detendo 51% das ações e o consórcio japonês – JBP ficando com os restantes 49%.

A Cenibra iniciou suas atividades em 1977, com uma capacidade instalada de 270 mil toneladas ano e em curto prazo e com apenas melhorias no processo operacional alcançou a marca de 350 mil toneladas ano de celulose branqueada de fibra curta. A matéria prima era fornecida pela Florestas Rio Doce, também do grupo CVRD, tendo a Cenibra, a partir de 1983, assumido o abastecimento da matéria prima, através da constituição da Cenibra Florestal, empresa subsidiária, encarregada, a partir de então, de fornecer a madeira necessária ao processo fabril.

A composição da sociedade se estruturou sobre um acordo de acionistas, onde as partes se obrigavam a abastecer os integrantes do consórcio japonês – JBP - com até 75% do volume da celulose produzida, ficando o volume restante para ser negociado conforme demanda do mercado.

O acordo de acionistas definiu ainda a estrutura diretiva da empresa, composta por dois diretores brasileiros e dois japoneses, cabendo aos representantes da

acionista brasileiro a Presidência e a Diretoria Financeira e, aos representantes japoneses, a Diretoria Técnica e a Diretoria de Controle.

A empresa conseguiu se impor como uma organização moderna, atuando com desenvoltura na atualização da tecnologia aplicada ao setor, no desenvolvimento gerencial e na preservação do meio ambiente. A empresa adotou modernos sistemas de proteção e controle ambientais, equivalentes aos disponíveis nas empresas similares do primeiro mundo e excedendo em cuidados a legislação brasileira alusiva ao meio ambiente.

Sua localização lhe confere extraordinária vantagem competitiva, pois que se localiza às margens do Rio Doce, onde se abastece de toda a água necessária, no centro de vastos maciços florestais próprios, o que lhe dá a sustentação da matéria prima e junto aos trilhos da CVRD, que escoam a produção para exportação no terminal de Barra do Riacho mantido em associação com a Aracruz Celulose, localizado na Barra do Riacho, município de Aracruz, Espírito Santo.

Em 1991, a empresa decidiu pela fusão da área industrial com a unidade florestal, o que redundou em forte racionalização e economia de escala de pessoal e outros como escritório, transportes, alimentação, etc.

A empresa também se pontificou na busca das certificações da qualidade (ISO 9000 e 14.000), que lhe conferiram certificação para o processo industrial e exploração florestal, segundo as exigências dos mercados internacionais onde se situam seus clientes, entre eles o acionista JBP.

Outro passo importante, ainda em 1991, foi o delineamento do Plano Estratégico e suas diretrizes básicas que procuraram definir o Plano como *"um instrumento gerencial através do qual a empresa pretende tornar-se mais sólida e forte, voltada para o futuro e pronta a enfrentar os desafios dos novos tempos"* (documento

da empresa). O fundamento do Plano Estratégico foi a "qualidade nas relações" que procuravam envolver os colaboradores da empresa em torno de objetivos e princípios comuns. Qualidade nas relações foi traduzida por *"busca por relacionamentos mais francos, abertos e melhores com os colegas, chefias, sindicatos, acionistas, comunidade, clientes e fornecedores"* (documento da empresa).

Vários instrumentos foram ativados para dar sustentação ao movimento de mudança em direção à chamada modernidade. Dentre eles, destacam-se os "Encontros Cenibra em Ação" com periodicidade trimestral, feita entre a direção e os colaboradores, com o objetivo de informar, discutir novos caminhos, criticar, oferecer sugestões, etc. O Programa CRIA, que buscava sugestões para aperfeiçoamento da gestão ou solução de problemas, com premiação aos colaboradores que participassem. Comitês Gerenciais que se reuniam de 45 em 45 dias para avaliar a implementação dos planos e sugestões. O esforço de mudança e de engajamento à nova filosofia permitiu estabelecer a definição do negócio da empresa como *"empreendimentos sustentados – do ponto de vista econômico, humano e social, e ecológico – de base florestal renovável"*. Estabelecer a missão: *"agregar valores às florestas renováveis com qualidade e competitividade, em parceria com os acionistas, clientes e colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade em harmonia com o ambiente"*. Assumir como princípios: *"valorizar a inovação, a competência, o compromisso e a contribuição dos profissionais; praticar a ética, a verdade e o respeito em todos os relacionamentos; preservar o meio ambiente como base do desenvolvimento; fazer tudo com qualidade, confiabilidade e competitividade; agir no presente com visão de futuro"*. Especificar seus objetivos: *"excelência empresarial, representada por crescimento com rentabilidade; qualidade total, expressa em produtividade geral, atendimento aos clientes, desenvolvimento social e compromisso ecológico"*

(documento da empresa).

Com relação ao desenvolvimento gerencial, o Plano Estratégico estabeleceu que:

"a empresa precisa de gerentes. Líderes que atuem como facilitadores, que cresçam junto com seus colaboradores e busquem com eles o melhor caminho. Toda mudança necessita de tempo. Por isso a empresa pretende desenvolver atividades que possam garantir a adoção de um estilo gerencial mais aberto e democrático possível". (documento da empresa)

Em busca do rápido desenvolvimento gerencial, a Cenibra adotou medidas que pudessem facilitar a transição. Um forte programa de desenvolvimento gerencial aliado a ações práticas de rodízio dos cargos foram algumas das ações implementadas de forma a ampliar a formação gerencial no trato dos problemas de gestão.

4.1.1- As Relações Sindicais/Trabalhistas na Empresa

Em junho de 1979, foi fundada a Associação Profissional do Empregados da Cenibra, contando com uma adesão superior a 300 empregados e na ocasião foi lançado o embrião do que viria a ser em 1982 o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Celulose de Belo Oriente. Iniciou-se um período de uma relação trabalhista intensa, com um sindicato forte e combativo e uma empresa próspera e disposta a resolver os conflitos trabalhistas na mesa de negociação. Os resultados das primeiras negociações logo se fizeram sentir e os pontos mais relevantes e pouco comuns à época foram:

- Piso salarial da categoria fixado em dois salários mínimos da região;
- Melhoria das condições de transporte com adoção de ônibus com poltronas reclináveis;
- Horas extras pagas com percentuais de 40% para as duas primeiras horas e 60% para as demais. A CLT definia como mínimos, à época, percentuais de 20% e 25%

respectivamente;

- Repouso de um dia para o empregado que fosse eventualmente convocado a trabalhar no domingo, dia definido como de repouso semanal.

No início de 1983, foram realizadas as primeiras eleições sindicais e com uma diretoria nova e entusiasmada e grande capacidade de mobilização dos empregados, deu-se um avanço importante nas conquistas trabalhistas com:

- Garantia do nível de emprego durante o acordo firmado com a manutenção de 100% dos postos de trabalho;
- Para o pessoal em regime de turno em revezamento, passou-se a pagar a chamada nona hora, ou seja, embora o empregado trabalhasse oito horas diárias, passou a perceber nove em função de a jornada ser ininterrupta e não haver intervalo regular para as refeições.

Evidentemente, as relações trabalhistas passavam por momentos de aguda abrasão e os avanços das conquistas forçavam a empresa a se acautelar nas concessões, o que provocou um acirramento dos ânimos de forma que, em 1986, após uma negociação infrutífera, deflagrou-se uma greve com uma mobilização da categoria papeleira em percentuais superiores a 90%. A greve foi inédita para a organização e tais movimentos eram então tratados pela Justiça do Trabalho, que normalmente julgava o mérito do movimento à luz da lei vigente que tinha a clara intenção de cercear movimentos grevistas. Havia, no entanto, à época, uma forte oposição à referida lei, e o movimento foi de maneira inesperada (segundo caso no Brasil no período pós-revolução) julgado legal, com pagamento de dias parados e estabilidade provisória a todos os empregados por um ano a contar do julgamento ocorrido. Voltava-se outra vez

às soluções negociadas e os acordos de 1987/88 trouxeram conquistas extraordinárias à categoria papeleira como as referidas a seguir:

- Recomposição salarial pelos valores inflacionários apurados no período anterior;
- Produtividade de 4% aplicados sobre os salários corrigidos;
- Piso salarial da categoria em valores iguais a três salários mínimos da região;
- Manutenção da nona hora anteriormente conquistada para o pessoal em trabalho em turno de revezamento;
- Adicional noturno satisfeito ao percentual de 50%, quando a CLT estabelecia um adicional de 20%;
- Hora-extra paga a 100% sobre os valores da jornada normal;
- Plantões domiciliares remunerados como jornada normal de trabalho;
- Adiantamento de 70% dos valores do 13º salário por ocasião do gozo das férias regulamentares;
- Gratificação de retorno de férias à base de 120 horas, creditadas ao empregado quando do efetivo retorno do gozo das férias;
- Estabilidade provisória para empregados que estiverem a três anos da data da aposentadoria, tanto por tempo de serviço quanto por implemento de idade;
- Estabilidade provisória de seis meses para empregados vitimados por doença ou acidente, período a ser contado após alta da seguridade social;
- Manutenção do nível do emprego pelos postos de trabalho existentes;
- Estabelecimento do dia do Papeleiro.

Parece-nos oportuno comentar o fato de que a greve havida em 1986 e a vitória junto à Justiça do Trabalho conferiram um alto grau de confiabilidade ao sindicato dos empregados e a luta consolidou um fato político de repercussão inegável.

Além disso, promoveu a integração dos trabalhadores e lhes outorgou força para as conquistas mencionadas anteriormente.

4.1.2- A reação da empresa

A avaliação que a empresa fez da greve e as conseqüências advindas do movimento tornaram a convivência capital e trabalho arestosa e de difícil continuidade. Além de prejuízos econômicos seríssimos como perda de produção, pagamento de dias parados, indenização de navios aportados em Barra do Riacho e vagões da CVRD disponíveis, a empresa teve dificuldades de continuar convivendo com o SINTICEL que era ligado a CUT e que tinha por filosofia uma relação mais beligerante com a empresa. As queixas empresariais/gerenciais colhidas, não diziam respeito aos avanços e conquistas e sim às dificuldades de relacionamento com os subordinados grevistas que passaram a ter uma postura mais independente o que aborrecia sobretudo ao modelo gerencial então vigente. Em vários depoimentos os gerentes alegavam: *"é impossível conviver com esses vermelhos da CUT; a relação chefia-subordinado não guarda mais o nível de antigamente"*. (gerente da empresa)

Quando este clamor tornou-se quase uníssono, a empresa se posicionou contra o Sindicato e, em 1992, depois de acirrada disputa eleitoral, uma chapa de oposição, apoiada pela empresa, ganhou as eleições, desfilou-se da CUT, filiou-se à Força Sindical e estabeleceu uma relação aceita e monitorada pela empresa.

As conquistas havidas foram mantidas e em alguns casos até ampliadas, o que revela que as divergências eram de cunho político/ideológico e não econômicas. A liderança oriunda da diretoria sindical anterior foi gradativamente afastada ou por acordo ou por dispensa arbitrária, posteriormente confirmada pela Justiça do Trabalho, que promoveu os reparos a serem feitos, exclusivamente, no campo econômico, não

considerando nunca qualquer possibilidade de reintegração dos dispensados, que em vários casos estavam protegidos por estabilidade provisória.

4.1.3- A preparação para a privatização

A partir de 1990, com o advento da lei 8.031 de 12.04.1990 que criou o Programa Nacional de Desestatização, a empresa entrou na chamada fase de modernização conforme notificado no início deste quarto capítulo e foi-se preparando para a futura privatização que viria a acontecer em 1997. Vale esclarecer que o que se chamava preparação para a privatização era tornar a empresa mais atrativa aos investidores, fazendo-a mais rentável, enxuta, racionalizada e competitiva.

No caso da CENIBRA, algumas datas são importantes nas nossas observações:

1. 1991 foi o ano da fusão entre a unidade industrial e florestal;
2. 1996, o ano da duplicação da fábrica;
3. 1997, a privatização do sistema CVRD.
4. 2001, quando concluíamos o presente trabalho, os atuais proprietários da CVRD venderam parte dos ativos do sistema, entre eles a CENIBRA com suas florestas e seu porto ao acionista japonês JBP, que passou a ser o dono único da empresa.

4.1.4- As ações racionalizadoras

1. A Fusão da indústria com a área florestal

O primeiro passo foi a fusão acima titulada e que promoveu uma acentuada redução do quadro funcional, conforme vamos ver nas tabelas que se seguem à argumentação aqui desenvolvida. Várias áreas antes duplicadas foram racionalizadas e passaram a servir à empresa em uma estrutura única. A Cenibra Florestal, embora continuasse a existir como instituição, para se beneficiar de vantagens tributárias,

passou a ser uma unidade de negócio, cuidando exclusivamente da atividade florestal, desfazendo-se de toda a sua estrutura não operacional.

2. A Expansão da Unidade Industrial

A empresa, produzindo apenas 350.000 toneladas ano, era considerada um negócio pouco atraente e de pequenas perspectivas futuras. Para ser considerada como um "*player*" respeitável, foi definido o projeto de expansão da empresa, que consumiu investimentos de US\$ 744 milhões e que aumentou a produção para mais de 700.000 toneladas de celulose branqueada de fibra curta ano e que iniciou sua operação em dezembro de 1995.

3. O Esforço da Racionalização

A partir da fusão, em 1991, verificamos um constante esforço de racionalização, revisão da estrutura orgânica, fusão de áreas e redução constante dos quadros de pessoal, tudo em busca de preparar a empresa para a privatização. Outra solução, largamente adotada e incentivada à época, foi a terceirização aplicada a tudo que não fosse atividade fim na empresa, como, por exemplo, restaurantes, motoristas (foram cooperativados), contínuos, reprografia, vigilância, limpeza, etc. A terceirização criou uma pluralidade funcional muito grande e de alguma forma precarizou a relação de trabalho, dado que as empresas prestadoras de serviço, para oferecer preços competitivos, pagavam salários menores que o padrão praticado na Cenibra além de oferecer condições de trabalho muito inferiores às que eram oferecidas aos empregados substituídos. Alguns depoimentos colhidos revelavam certo ressentimento e até constrangimento por parte dos empregados e gerentes da empresa. Um gerente depôs "*é constrangedor trabalhar com um pessoal que não tem direito de usar os nossos ônibus nem se alimentar no nosso restaurante. Parece um grupo de segunda classe. Não sei se*

isso está certo". Outro empregado relatou: "o pessoal terceirizado fica nos questionando a respeito da possibilidade de trabalhar para a Cenibra que oferece mais vantagens que as empreiteiras. É uma situação muito chata".

4. A Instituição do Programa de Incentivo ao Desligamento

A empresa adotou, nas situações de dispensa de empregados quando nos movimentos de racionalização, um Programa de Incentivo ao Desligamento – PID, que oferecia condições econômicas diferenciadas para amenizar o impacto das dispensas. O primeiro PID ocorreu em 1991, por ocasião da fusão entre as unidades industrial e florestal. O segundo veio a ocorrer em 1996, às vésperas da privatização e o terceiro, após a privatização, quando o grupo que assumiu a CVRD, promoveu mais um esforço de racionalização na organização. De um modo geral, o PID trouxe reflexos positivos, dado que na iminência do desligamento, o empregado saia razoavelmente assistido e poderia ganhar um certo fôlego em busca da recolocação. No entanto, o clima organizacional se viu duramente atingido. Vários empregados queixaram-se de que foram sondados pelos superiores imediatos e a eles foi oferecida a oportunidade de se candidatarem ao desligamento. Isto foi chocante para a maioria. Alguns se abateram e verbalizaram a decepção *"sempre imaginei que eu era útil a empresa e agora me dizem que se eu quiser sair a hora é agora"*. Outros disseram *"não sei mais se vale a pena sair ou continuar, mas uma coisa eu sei: o futuro na empresa não vai ser o mesmo"*.

4.1.5- As relações trabalhistas pós-privatização

As relações trabalhistas e sindicais foram refeitas após a privatização e uma série de conquistas havidas no período anterior foram analisadas e pontuadas aquelas que deveriam ser renegociadas a curto prazo. Esta orientação partiu inicialmente do grupo que controlava a CVRD e as medidas tomadas na Cenibra foram em função do

que se passou a praticar no grupo como um todo. Como havia um acordo vigente, a empresa passou a investir nas negociações para renovação do acordo, ocasião em que propunha a compra de algumas conquistas havidas. Normalmente a indenização ocorria por cláusula e o volume financeiro aplicado a cada conquista indenizava os trabalhadores por um ou dois anos da conquista constante em acordo e removia-se o que tinha sido construído até então.

Algumas cláusulas suprimidas:

- A primeira supressão foi a garantia do nível do emprego, e a cláusula suprimida ensejou de imediato a redução do quadro de pessoal conforme tabelas que demonstram o fato;
- Gratificação do retorno de férias à base de cento e vinte horas, que eram creditadas ao empregado quando do efetivo retorno do gozo das férias;
- A chamada Nona Hora que se aplicava na remuneração do pessoal em regime de trabalho em turno de revezamento e que equivalia a quase 17% da remuneração do pessoal de turno;

Além disso, a empresa promoveu uma oxigenação na sua folha de pagamento, aposentando os aposentáveis, reduzindo sua estrutura orgânica, fazendo fusão de cargos, demitindo o pessoal de maiores salários e aproveitando os de menores salários. Outras providências na linha da racionalização foram: a supressão dos escritórios em Belo Horizonte e a transferência seletiva do pessoal para o município de Belo Oriente. Os impossibilitados de se mudarem foram dispensados. As terceirizações continuaram a ser feitas e na área florestal praticamente todo o pessoal de campo hoje pertence a empresas contratadas ou a cooperativas funcionais com direitos mínimos e condições de trabalho distantes das até então existentes.

Tabela 1
Cenibra Indústria

Eventos	90	91	92	93	94	95	96	97	98
Pessoal	1.273	1.408	1.360	1.367	1.336	1.528	1.261	1.268	1.113
Produção – ton./mil	363	376	379	339	387	357	645	738	752
Produtividade	285	267	279	248	290	234	512	582	675

FONTE - Documentos da empresa.

Tabela 2
Cenibra Florestal

Eventos	90	91	92	93	94	95	96	97	98
Pessoal Próprio	5530	5.456	4.682	4.063	3.090	2.938	2.957	2.222	1.654
Pessoal de Terceiros	0	0	323	653	1.829	2.701	2.915	2907	3.297
Madeira – (mil)	1.261	2.274	1.874	1.755	2.179	2.378	3.704	3.475	3.963

FONTE - Documentos da empresa.

Alguns dados são interessantes e merecem destaque:

- O quadro de pessoal da indústria, tomando o comparativo final de 1990 e 1998, foi reduzido em 13%, enquanto a produção no período cresceu 107%;
- A produtividade, considerada como o resultado obtido por homem empregado, cresceu 137%, mais que dobrando no período;
- O crescimento do quadro em 1995 se deu para treinar o pessoal alocado na nova unidade industrial e, em seguida, o quadro foi novamente reduzido;
- Na área florestal, o quadro de pessoal próprio reduziu 70% e, levando-se em conta a admissão de pessoal de terceiros, ainda se obteve uma redução de 10% no quadro

de pessoal;

- A madeira produzida cresceu 214% no período.

Outros dados não mencionados nas tabelas, mas documentados, foram as reduções dos salários de admissão, de R\$ 540,00 para R\$ 356,00 na área industrial de R\$ 360,00 para R\$ 216,00 na área florestal. As estratégias desenvolvidas para a obtenção dos referidos resultados vão ser tratadas mais à frente, quando estaremos considerando os três casos de modo comparativo.

4.2- Barcas S/A.

O segundo caso refere-se à BARCAS S/A , sucessora da CONERJ – Cia de Navegação do Estado do Rio de Janeiro. A história começa por volta do século XIX quando, segundo documento da empresa,

"a travessia marítima entre Rio – Niterói é feita desde que os índios descobriram o uso da canoa. Os escravos atravessavam em botes, jangadas e faluas (botes menores hoje inexistentes). A primeira travessia feita por lancha a vapor data de 1820, e foi amplamente festejada à época pelo avanço tecnológico que significava. A barca foi batizada de 'Bragança' e saiu da Estação da Côrte (Rio) para a Estação Nictheroy (Niterói). A travessia regular e empresarial entre Rio e Niterói, foi implantada em 14 de outubro de 1835, quando a Cia de Navegação de Nictheroy iniciou o tráfego utilizando três barcas: Niteroiense, Praia Grande e Especuladora. Cada uma tinha capacidade para 250 passageiros. O tráfego iniciava às 6 horas e encerrava às 18 horas". (documento da empresa)

4.2.1- Fusões, incorporações, estatização e privatização

A primeira fusão ocorreu em 1855 entre a já existente Cia. de Navegação de Nictheroy e a Cia. Inhomerim, que vinha testando o mesmo serviço desde 1840. Formou-se então a Cia. de Navegação de Nictheroy e Inhomerim.

Em 1862, a Cia Ferry é inaugurada com grande festa contando com a presença de D. Pedro II. Nesta época foram compradas 3 barcas: Primeira, Segunda, Terceira, que foram consideradas um século à frente das já decadentes barcas da Cia de Navegação de Nictheroy e Inhomirim. Até 1869 as duas empresas concorreram com vantagens enormes para Cia. Ferry.

Em 1870, surge uma nova concorrente: a Cia. Fluminense de Navegação. A nova empresa colocou em operação três novas barcas movidas a hélice o que era então ultra moderno. Com isso surgiu uma concorrência acentuada, que envolveu tarifas. Quem saiu ganhando foi o usuário que se beneficiou da disputa de preços.

Em 1873, a empresa Fluminense passa ao controle da Cia. Ferry Carril Niteroiense. Em 1897, a Cia. Ferry absorve as demais e volta a ser a única a explorar a travessia Rio-Niterói. A fusão de todas as empresas de carris urbanos e abastecimento de água de Niterói marcou o ano de 1889. A partir daí, foi criada a nova Cia. Cantareira e Viação Fluminense, que também explorava o transporte marítimo.

Por causa de dificuldades financeiras a Cia. Cantareira não conseguiu sobreviver e, seu controle, passou a Frota Carioca em 1945. A empresa foi bem recebida pelos usuários, embora registros da época mencionem atos de vandalismo e selvageria praticados nas lanchas da extinta Cantareira. A renovação da frota foi feita com a inserção de quatro novas barcas: Peruana, Mexicana, Uruguai e Yankee.

A tradicional família Carreteiro obtém, em 19 de outubro de 1953, permissão para também explorar a linha Rio-Niterói. Surge daí a Frota Barreto com a lancha Araribóia, existente até hoje, com capacidade para dois mil passageiros. Em 1954, a Frota Barreto adquiriu o controle acionário da Frota Carioca e da Cia. Cantareira e assumiu o serviço regular de transporte na Baía da Guanabara. As dificuldades financeiras, de gestão, greves, outras paralisações, foram gradativamente

deteriorando os serviços da empresa e culminaram em 1959, em uma enorme revolta dos usuários que em 22 de maio do referido ano destruíram e incendiaram a Estação de Nictheroy.

Na esteira da revolta de 22 de maio, o então Presidente da República, Juscelino Kubitschek de Oliveira, assina o Decreto 46.508 que desapropria os bens da empresa concessionária dos serviços na Baía da Guanabara e cria o Serviço de Transportes da Baía da Guanabara, empresa vinculada ao Ministério dos Transportes. Foram então providenciadas reformas nas estações, adquiridas novas barcas e modernizada a gestão dos serviços prestados. A empresa, em assembléia extraordinária de acionistas em 1979, recebeu nova razão social e passou a ser denominada Companhia de Navegação do Estado do Rio de Janeiro – CONERJ.

Em 12 de fevereiro de 1998, por iniciativa do Governo do Estado do Rio de Janeiro, um grupo de empresas privadas assume o controle acionário da CONERJ, com o direito de explorar as linhas regulares de transporte aquaviário de passageiros no Estado pelo prazo de 25 anos.

Em novembro de 1998, a CONERJ, muda a razão social para BARCAS S/A, situação dos dias atuais. A nova administração encontrou uma empresa em dificuldades e cumprindo de forma inadequada a sua proposta de atender os usuários no tráfego Rio/Niterói:

- Apenas três barcas para dois mil passageiros estavam operando, mesmo assim em precárias condições de manutenção. Outras quatro barcas da mesma capacidade estavam paradas nos estaleiros à espera de manutenção;
- As barcas com capacidade para mil passageiros, de um total de cinco, apenas duas operavam nas linhas menores como Paquetá e Ilha do Governador, apoiadas pelas barcas para quinhentos passageiros que trafegavam em Ilha Grande;

- O quadro de pessoal possuía 1.346 empregados, boa parte deles com até 50 anos de casa, oriundos do período anterior ao regime do FGTS; muitos estavam licenciados com remuneração ativa, cedidos a outros órgãos estaduais ou simplesmente encostados nos corredores sem uma atividade definida; vários sindicalistas (21 no total), pertencentes aos quadros da empresa estavam cedidos aos sindicatos (sete no total) com ônus para a empresa;
- A empresa se apresentava com um déficit operacional de aproximadamente R\$ 500.000,00 mês, arrecadando por volta de R\$ 1.800.000,00 e desembolsando por volta de R\$ 2.300.000,00;
- Os controles de tesouraria, bilheteria e trânsito de passageiros eram absolutamente precários e não se tinha conhecimento exato do faturamento e contribuição de cada linha operada;
- Havia uma movimentação enorme de vale transporte, o que excedia em número os passageiros transportados. Veio a se saber mais tarde que os empregados faziam negócio com os vales, comprando-os por preço menor e se reembolsando na empresa. O prejuízo era acentuado, pois que a empresa pagava comissão de 5% ao sistema vale transporte e o reembolso dos vales se fazia apenas quinzenalmente;
- Havia uma indústria de passes livres e um contingente enorme de usuários se serviam de todo tipo de brecha ou influência para obter o chamado passe livre;
- As instalações portuárias como estações, atracadouros e estaleiro estavam quase que abandonadas e sucateadas;

4.2.2- Ações da empresa no segmento operacional

Em dois anos, 1998/99, a empresa se reorganizou no plano operacional que aqui relatamos rapidamente, por não ser o foco do nosso trabalho. As instalações foram reparadas e modernizadas. As estações receberam tratamento prioritário e foram

recuperadas em curto prazo. O mesmo se deu com o estaleiro, que rapidamente teve condições de iniciar os reparos das barcas. Já em princípio de 1999, todas as barcas operavam normalmente, oferecendo um serviço adequado com investimentos apenas voltados para a recuperação dos bens patrimoniais existentes. A Tesouraria mereceu tratamento especial e os vales transporte caíram para números tidos como razoáveis. Os empregados envolvidos em negócios com vale transporte foram sumariamente demitidos. Novos controles foram desenvolvidos e a arrecadação superou em final de 1999 a cifra de R\$ 2.300.000,00 mês. As instalações prediais foram otimizadas, escritórios diminuídos e espaços livres alugados a terceiros. Uma ampla área no centro, ao lado da Estação Rio foi transformada em estacionamento, aberto ao público e passou a ser fonte de renda antes não explorada.

As barcas transformaram-se em espaços publicitários e as estações foram melhor aproveitadas com cessão de espaços para quiosques de banca de revistas, pipocas, perfumarias e outros negócios, com instalações modernas e com rentabilidade para a empresa, além de prestar um serviço aos usuários das barcas.

4.2.3- As relações trabalhistas/sindicais

Os novos controladores encontraram um acordo coletivo de trabalho, desenvolvido desde 1968, com 47 cláusulas entre econômicas, sociais e condições de trabalho.

Algumas das cláusulas vão aqui mencionadas para se entender as dificuldades encontradas:

- Aviso prévio em caso de demissão era satisfeito em dobro, isto é, os empregados recebiam sessenta dias de indenização em caso de despedida;

- Estabilidade provisória para os empregados que estivessem a 36 meses da obtenção do direito da aposentadoria; tal direito se findaria com a aquisição da aposentadoria;
- Para o pessoal da área de operação e que trabalhavam em escala de revezamento, todos os feriados havidos eram remunerados em dobro da remuneração normal;
- O abono de férias previsto no artigo 143 da CLT ,ou seja, um terço adicional de remuneração era satisfeito em dobro, isto é, dois terços da remuneração percebida;
- Grande parte dos empregados recebiam adicional de periculosidade satisfeitos em percentuais de 20, 30 e 40%. A periculosidade tinha sido alvo de estudo técnico há mais de oito anos; as condições de trabalho não eram avaliadas nem corrigidas e as deficiências e os valores pagos eram mantidos por acordo;
- A empresa pagava as diferenças salariais dos empregados afastados por auxílio doença; os valores cobriam as diferenças entre os salários percebidos e o valor do benefício obtido junto ao INSS;
- Os empregados, na Tesouraria, recebiam uma quebra de caixa equivalente a dez por cento da sua remuneração;
- Os empregados, a cada três anos de serviço prestado, faziam jus a um pró-tempore de 5% sobre o salário ou soldada base que poderiam se acumular até dez triênios;
- Os Arrais e Mestres que operavam as barcas recebiam adicional de 15% sobre os salários ou soldadas a título de operação de radar/sonar;
- Além disso, a empresa pagava dois salários mínimos a cada empregado anualmente, a título de participação nos resultados;
- Todos os empregados, sem exceção, estavam na Justiça do Trabalho contra a empresa, pleiteando vantagens supostamente havidas no passado e que teriam sido suprimidas; entre ex-empregados e empregados, a empresa tinha mais de 1500

reclamações, individuais ou coletivas, patrocinadas por mais de duas dezenas de advogados;

Os novos controladores cercaram-se de uma estrutura jurídica sólida, avaliaram todas as lides em aberto, propuseram acordos onde as chances de sucesso eram baixas e enfrentaram com empenho àquelas que as chances eram melhores. Demitiram em larga escala, sem incentivos e mais que isso, não reconhecendo uma série de direitos como por exemplo o aviso prévio em dobro, adicionais, quebra de caixa, período anterior ao regime de FGTS e outros direitos de menor impacto. Cada empregado demitido era um reclamante certo, que obtinha na Justiça do Trabalho, normalmente, por acordo, parte dos seus direitos.

O tabela 3 dá uma dimensão das reformas implementadas.

Tabela 3
Barcas S/A - Reformas implementadas

ANO	Lucro/Prejuízo Obtido	Empregados
1998	14,5 milhões prejuízo	1346
1999	8,0 milhões prejuízo	763
2000	1,3 milhões lucro	417

FONTE - Documento da empresa.

Os valores mencionados como lucro/prejuízo foram obtidos em documento da empresa que não abria, de todo, as informações, mas nos parece, pela análise de vários comunicados da Diretoria que, o que se apontava como prejuízo tinha sido o investimento nas recuperações operacionais implementadas e no saneamento dos

problemas administrativos, principalmente indenizações e acordos, e em menos de três anos de gerenciamento efetivo e baixos investimentos a empresa se tornou superavitária.

4.3- FERROBAN - Ferrovias Bandeirantes S/A.

O terceiro caso é o da FERROBAN – Ferrovias Bandeirantes S/A. A Empresa é sucessora da FEPASA – Ferrovias Paulistas S.A., e representa a maior malha ferroviária do Sudeste, além de se ligar por ramais estratégicos às Ferrovias Centro Atlântica, Ferronorte, Novoeste, Vitória-Minas, e Sul Atlântica, que juntas cobrem, do ponto de vista econômico, a parte mais produtiva do país. A FERROBAN é considerada a ferrovia estratégica do país, tanto por sua ligação com as demais ferrovias, como por sua malha em São Paulo, que lhe confere extraordinária vantagem competitiva ligando as maiores regiões produtivas e exportadoras ao Porto de Santos. Ela foi privatizada em 1997 e os novos controladores se estruturaram em um consórcio, formado por Ferronorte Participações, CVRD, Previ, Funcef, Sheater Empreendimentos e Participações, Chave Latem American Equility Associates entre outros.

A empresa passou por uma fase de preparação para a privatização a partir de 1995, quando Mário Covas assumiu o Governo do Estado de São Paulo. Contava a empresa à época com 17.000 empregados e 50.000 aposentados. Os números não faziam da empresa um negócio atrativo aos investidores e uma série de providências foram tomadas para reverter o quadro existente:

- O Estado assumiu às suas expensas todos os aposentados ferroviários;
- O quadro de pessoal foi reduzido para 7.000 (sete mil) empregados, tendo o Estado assumido o ônus das 10.000 (dez mil) dispensas;
- O preço da empresa foi estabelecido em R\$ 220.000.000,00 (duzentos e vinte

milhões de reais) a serem pagos com 10% de entrada e o restante em amortizações em 30 anos, a juros de 10% sem correção monetária. (dados do BNDES, citados por BIONDI, 1999)

O preço, considerado muito baixo, dado que o simples patrimônio da empresa, representado por imóveis, oficinas, locomotivas e outros bens, superava de longe o valor estabelecido, foi explicado pela necessidade de os compradores assumirem os novos investimentos e adequarem os quadros de pessoal à nova feição gerencial, o que demandaria gastos vultosos por estarem os empregados remanescentes protegidos por estabilidade obtida em acordo coletivo e que lhes garantiria indenizações diferenciadas se a empresa decidisse dispensá-los.

4.3.1- As relações trabalhistas/sindicais

A nova direção da empresa avaliou os quadros de pessoal e definiu que sua necessidade para operar a organização, seria de aproximadamente três mil empregados, o que implicava dispensas da ordem de quatro mil empregados. Eles estavam, contudo, protegidos por acordo coletivo (cláusula 4.49) que lhes garantia uma indenização diferenciada, vinculada ao tempo de casa e que onerava sobremodo a empresa se ela decidisse seguir o acordo vigente para nortear as dispensas a serem feitas. Vale esclarecer que a situação encontrada estava descrita no edital de venda e que a explicação do baixo preço era razão direta do passivo trabalhista que os investidores deviam assumir.

A empresa desenvolveu um plano intermediário para o ajustamento do quadro que consistia no seguinte:

- A situação de observância do acordo então vigente foi denominada de Unilateral,

isto é, se a empresa dispensasse o empregado de maneira imotivada, ela deveria respeitar o disposto na cláusula 4.49 do acordo e indenizá-lo segundo os preceitos da referida cláusula;

- A empresa criou um chamado PABI (Programa de Afastamento Bilateral), que era um incentivo ao desligamento, com valores inferiores ao Unilateral e que era oferecido aos empregados de salários menores, que abriam mão dos direitos obtidos pelo acordo e aceitavam a saída. Quatro edições do PABI foram conduzidas com o objetivo de reduzir os quadros;
- Paralelamente, a empresa tomou providências para quebrar a resistência dos recalcitrantes e usou em larga escala o instrumento da transferência, fazendo com que os empregados se deslocassem de forma definitiva para outras localidades, prestando serviços longe das famílias, sem qualquer ajuda de custo, o que fazia com que os empregados acabassem por aderir ao PABI e fossem, então, dispensados.
- A sede, antes na cidade de São Paulo, foi transferida para Campinas. A decisão foi tomada com base no argumento de que a direção devia estar mais perto das oficinas de manutenção. Os sindicatos denunciaram à época que os empregados transferidos não podiam fazê-lo de forma definitiva, quer pela insegurança da continuidade na empresa ou pela família assentada em São Paulo. Ademais a empresa passou os custos do transporte ao próprio empregado e, diante de tal situação, muitos optaram por aderir ao PABI, sendo dispensados;
- A empresa segregou os empregados lotados na sede e transferidos para Campinas em uma unidade separada, sem qualquer atribuição profissional e os manteve assim enquanto houve resistência. A situação era constrangedora e os próprios empregados segregados se autodenominaram como "já vali", numa referência a que no passado já tinham sido úteis. Essa situação foi largamente denunciada

pelos sindicatos que incentivavam os empregados a irem a Justiça do Trabalho e pleitear a rescisão indireta, buscando os benefícios do Unilateral.

- Gradativamente, os empregados foram aderindo ao acordo proposto e em final de 1999, a empresa contava com 2.870 empregados, tendo dispensado no decorrer de dois anos, 4.130 empregados.

A tabela 4, a seguir, reproduzida parcialmente, dá uma noção das análises feitas pela empresa quando da montagem da solução intermediária (PABI), desenvolvida para a redução dos quadros conforme acabou por se fazer:

Tabela 4
Estudo entre o direito do UNI e PABI

Nome	Sal Base	Dt Adm	Dt Nasc	Uni	Pabi	Anos	Idade	Sal Br	Sal Br+Enc
CRISTINA HELEM Z FIGUEROA	2.132,39	04/01/99	23/09/71	0,00	0,00	0	27	2.239,00	3.662,33
ROSINERIS M MIGUEL	1.684,90	01/03/99	30/01/51	0,00	0,00	0	48	1.769,14	2.893,78
CARLOS ROBERTO TONIELO	1.684,90	15/07/71	17/10/49	180.774,92	126.542,44	27	49	2.055,57	3.362,30
FABIO R ARAGAO	1.019,50	02/07/90	15/09/71	18.012,46	16.211,21	8	27	1.152,03	1.884,38
VANDERLEI LANCAS GOMES	1.477,78	18/05/92	13/10/62	23.076,13	20.768,52	7	36	1.566,44	2.562,23
MARCIO JOSE BIANCHI	1.019,50	31/05/82	26/11/64	56.853,23	42.639,92	17	34	1.182,62	1.934,41
WAGNER DIAS ROCHA	1.019,50	02/02/82	01/04/56	56.853,23	42.639,92	17	43	1.182,62	1.934,41
CARLOS A MARTINS PIERONI	569,00	04/06/89	25/04/60	18.378,79	13.784,10	10	39	620,21	1.014,48
NELSON FRANCA JUNIOR	1.320,69	03/01/94	24/04/66	15.176,93	13.659,24	5	33	1.320,69	2.160,25
ARMANDO BONIFACIO	1.019,50	16/06/86	08/02/57	42.859,85	32.144,89	13	42	1.141,84	1.867,71
LUIZ CARLOS DE SOUZA	795,17	20/08/84	23/07/56	36.408,88	27.306,66	14	42	906,49	1.482,75
ALEXANDRE V KANTOWITZ	795,17	23/08/93	30/08/67	9.566,47	8.609,82	5	31	834,92	1.365,68
MARIA H ANDRADE	449,74	05/04/94	11/01/61	5.168,26	4.651,44	5	38	449,74	735,64
EDMAR DE STEFANO	615,28	15/03/82	29/04/66	34.311,35	25.733,52	17	33	713,72	1.167,43
CLAUDEMIR ANDRADE	415,28	24/09/93	25/01/54	4.772,26	4.295,03	5	45	415,28	679,27
ESDRAS LACERDA VILAR	364,84	20/01/94	09/04/69	4.192,62	3.773,36	5	30	364,84	596,77
JOAO ALBERTO HADDAD	4.552,10	17/01/74	18/03/48	531.035,55	371.724,89	25	51	6.737,09	11.019,86
ROSEMEIRE PEREIRA	718,93	16/04/90	18/04/74	15.222,11	13.699,90	9	25	884,27	1.446,40
PAULO CESAR PONTE	2.444,87	02/06/82	01/01/63	170.993,62	128.245,22	17	36	5.472,74	8.951,76
PEROLA MARTINS F VAGGIONE	1.918,86	12/08/76	19/11/51	156.747,51	109.723,26	22	47	2.264,25	3.703,63
JOSE B DE OLIVEIRA NETO	1.684,90	01/02/74	27/08/58	212.576,91	148.803,84	25	40	4.923,95	8.054,11
CARLOS ALBERTO PINTO	1.684,90	10/06/76	08/12/61	196.205,01	137.343,51	23	37	5.053,36	8.265,78
ALEX DE ASSUMPCAO	1.320,69	08/03/89	30/06/74	55.568,20	41.676,15	10	25	3.649,67	5.969,77
MARCOS R TOFOLI	1.320,69	01/02/89	22/10/74	43.041,03	32.280,77	10	24	1.518,78	2.484,27
JOEL CARDOSO	569,00	03/02/92	01/12/77	11.503,93	10.353,54	7	21	1.548,82	2.533,40
RAUL ROMANI	3.605,49	28/04/76	21/06/42	358.560,90	250.992,63	23	57	4.939,51	8.079,56
MARIA AUXILIADORA SILVA	3.187,60	15/08/78	24/05/53	252.356,98	176.649,89	20	46	3.984,50	6.517,45
JOSE LUIZ SANTOS DA COSTA	3.187,60	01/08/88	11/03/64	103.883,88	77.912,91	10	35	3.665,74	5.996,05
JOSE CARLOS NOGUEIRA	2.832,87	18/08/76	10/05/49	261.862,88	183.304,02	22	50	3.767,71	6.162,84
RUI YORIYUKI DATE	1.477,78	14/06/76	12/09/60	135.908,94	95.136,26	23	38	1.876,77	3.069,83
WAGNER FRANZE	1.477,78	20/07/76	05/11/57	130.247,87	91.173,51	22	41	1.876,77	3.069,83

FONTE - Documento da empresa.

Os empregados, após dispensados, normalmente recorriam à Justiça do Trabalho, pleiteando reparações, alegando constrangimentos, prejuízos financeiros e morais e em alguns casos buscavam a reintegração. Normalmente, a Justiça propunha acordos e a empresa os fazia ou não mediante análise da lide. Não houve, no período pesquisado, nenhuma reintegração ou sucesso do empregado, recebendo a diferença verificada entre os valores do Unilateral e o PABI.

4.4- Reflexões/Considerações

Algumas conclusões nos parecem ser oportunas ao encerramento do capítulo. Nas três privatizações estudadas, a transição do público para o privado foi muito dolorosa. Alguns aspectos foram mais relevantes e merecem um comentário mais apurado:

- O emprego foi o grande perdedor nas privatizações estudadas. A Cenibra dispensou, em todo o processo de preparação e privatização, entre as unidades industrial e florestal, o total de 739 empregados (o número apresentado já leva em consideração o resultado final do processo. No caso Cenibra, as dispensas foram maiores, mas 3.297 empregados foram substituídos por mão de obra terceirizada.); a Barcas S/A dispensou 929 pessoas e a Ferroban o total de 14.130 empregados. Juntas, elas produziram uma redução no nível de emprego de 15.798 postos de trabalho.
- O ritmo do trabalho cresceu acentuadamente nas três organizações pesquisadas; as cobranças passaram a ser uma constante e os menos aptos foram sendo dispensados e substituídos. Vale lembrar a citação que se segue

"é em nome dessa causa (globalização e neoliberalismo) que se utilizam, largamente, no mundo do trabalho, de métodos cruéis contra nossos concidadãos, a fim de excluir os que não estão aptos a combater nessa guerra, os velhos que perderam a agilidade, os jovens mal preparados, os vacilantes; estes são demitidos, ao passo que dos outros, dos que estão aptos para o combate, exigem-se desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação" (DEJOURS, 2000, p. 13).

Quase não havia queixa entre os empregados que amedrontados evitavam falar da nova situação e se apegavam ao emprego por conhecer a realidade do mercado de trabalho que não oferecia a oportunidade da movimentação. As queixas eram subterrâneas e, quando feitas, o eram como queixas individuais tipo, *"o trabalho está ficando muito pesado (intenso) e não há como descansar durante o trabalho"* (depoimento de empregado). Ninguém falava nos colegas dispensados e apenas os sindicatos denunciavam os fatos usando um linguajar que não sensibilizava os empregados remanescentes nem a direção da empresa. Os sindicatos denunciavam de forma errada, o que representava os méritos da gestão, ou seja, os ajustamentos recomendados pela nova forma de gerir que trazia como bandeira a competitividade organizacional, sem discutir em momento algum o sofrimento individual e coletivo que poderia arregimentar o grupo de empregados, criando uma massa crítica capaz de promover formas de gestão mais humanas e razoáveis. Normalmente as denúncias apenas acirravam os ânimos e mais distância havia entre os interesses das partes. Neste particular, parece-nos prudente refletir sobre a admoestação que se segue:

"a exclusão e a adversidade infligidas a outrem em nossas sociedades, sem mobilização política contra a injustiça, sob o efeito da banalização do mal no exercício de atos civis comuns por parte dos que não são vítimas (ou não o são ainda) e que contribuem para excluir parcelas cada vez maiores da população, agrava-lhes a adversidade". (DEJOURS, 2000, p. 21)

- O trabalho passou por um estágio de precarização sem precedentes nas empresas estudadas. No ajustamento dos quadros, nas revisões das estruturas organizacionais, nos novos métodos de trabalho, deixou-se de levar em consideração tudo que a teoria da administração havia acumulado de conhecimento e que as empresas estudadas praticavam com maior ou menor intensidade. Mudou-se o ritmo e horário de trabalho, adotou-se o uso indiscriminado de horas extras, contratação de estagiários em tarefas permanentes, terceirizações e supressão de direitos conquistados. A relação gerentes/subordinados tornou-se tensa e árida. Os gerentes pressionados por alcançar resultados faziam o que lhes era ordenado. Tornaram-se impacientes e dispensavam os empregados por qualquer motivo que antes seria corrigido sem tamanho apenamento. Os que assim o faziam eram reconhecidos como gerentes que "tomavam atitudes" e as ações de uns estimulavam que os outros adotassem procedimentos semelhantes. Para compreender o fenômeno da ação gerencial, consideramos a afirmativa que

"muitas pessoas não acreditam verdadeiramente nas promessas de privilégio e felicidade com que lhes acenam as empresas hoje em dia. O processo seria antes o seguinte: o que lhes pedem – fazer as listas de demissões, intensificar o trabalho para os que permanecem no emprego, violar o direito trabalhista, participar da mentira – não é uma tarefa agradável. Não se pode realizá-la com júbilo. Ninguém, salvo os que se tornam líderes do exercício do mal – gosta de fazer o trabalho sujo. Ao contrário, é preciso coragem para fazer o trabalho sujo. Logo, é à coragem das pessoas de bem que se vai apelar para mobilizá-las." (DEJOURS, 2000, p. 79)

Os empregados se submetiam a todo tipo de constrangimento e entre eles comentava-se que estavam ali "porque não havia outro jeito". As relações sociais tornaram-se péssimas e aos dispensados não se lhes faziam mais quaisquer referências. Um dos empregados dispensados, quando questionado pela área de RH

se tinha sido avisado pela chefia e recebido as explicações dos motivos de sua dispensa pontuou "a culpa é minha que não tenho qualificação suficiente". O empregado em questão tinha mais de dez anos de empresa. As consequências se fizeram sentir. Nas Barcas, a operação ficou por algum tempo comprometida, dado que as equipes estavam reduzidas, mas ainda assim as manutenções/operações continuaram a ser feitas e casos sérios de barcas batendo em obstáculos fixos, parando na travessia da Baía da Guanabara, transbordos de socorros mal feitos e outras ocorrências inadmissíveis para os padrões da empresa ocorreram *larga manu*. Na Ferroban, havia um grande esforço de recuperação da capacidade de tração e várias locomotivas eram reformadas para entrar em operação e retornar à manutenção pela inconclusão dos trabalhos necessários. Vários acidentes aconteceram e o descarrilamento dos trens e vagões tornou-se comum. As empresas, pelas evidências, diziam ser sabotagem e os sindicatos denunciavam deficiência do número de pessoal e despreparo dos que operavam, responsabilizando as empresas pelos transtornos verificados. Ao examinador da questão, parecia que os dois lados não abordavam com maior profundidade o problema posto. Pela gravidade dos acidentes, alguns com mortes e outros com mutilações, a hipótese de sabotagem não encontraria respaldo. Pela composição das equipes e possíveis despreparo, também não se encontraria as explicações convincentes, pois que boa parte dos envolvidos eram dos mais experientes empregados. Resta a hipótese do momento vivido, da insegurança, do sofrimento e da falta de perspectiva que se apresentava. A isto se somava a relação com a chefia, a absoluta introspecção vivida onde nem a solidariedade dos colegas se fazia sentir e o ritmo do trabalho imposto, dos mais desgastantes. DEJOURS, (2000, p.19) pondera que "*hoje, todos partilham um sentimento de medo - por si,*

pelo próximo, pelos amigos ou pelos filhos – diante da ameaça da exclusão".

- Os Programas de Desligamentos não foram adequadamente administrados. Quando oferecidos de forma global como feito na Cenibra trouxeram duas deformações flagrantes: a primeira foi o manifesto desapeço mostrado ao quadro de empregados quando se ofereceu indiscriminadamente a possibilidade de se deixar a empresa com uma indenização compensadora. A segunda foi a constatação de que os mais qualificados e competentes tinham mais chances de sair e vários deixaram a organização para se recolocarem no mercado. Em uma conversa de um Diretor com um demissionário, executivo dos mais competentes e bem sucedidos na organização, foi alegado que a oferta de saída não se aplicava a pessoas como ele ao que foi respondido que a decisão foi tomada estimulada pela chefia direta. A solução mostra desconhecimento da gestão de pessoas e contraria a literatura moderna que trata do acúmulo do conhecimento nas organizações como BARTON (1998), NONAKA & TAKEUCHI (1997), TEECE, PISANO e SHUEN (1990), além de outros que sustentam como fundamental e estratégico o conhecimento acumulado nos empregados como o diferencial competitivo das organizações. Outros empregados, normalmente menos qualificados, manifestaram que não sairiam por não ter alternativas externas. Na Ferroban, o que se ofereceu era inferior ao que o pessoal tinha direito por acordo e os que aceitaram a oferta menor da empresa recorreram à Justiça do Trabalho, pleiteando as diferenças julgadas de direito, o que ainda tramita nos tribunais competentes. Nas Barcas, não houve qualquer incentivo ao desligamento, sendo as dispensas feitas ao arrepio da lei e reparadas, parcialmente, na Justiça do Trabalho.
- O papel gerencial que poderia ser de mediador entre os interesses da organização e

dos empregados, propondo soluções mais amenas e duradouras para a solução dos conflitos, mostrou-se puramente cumpridora de ordens e os gerentes até se estimularam no exercício das cobranças, dispensas, mudanças de métodos, terceirizações e outras práticas. Havia uma certa competição entre os gerentes e os que mais tomavam medidas duras eram vistos como bons gerentes e candidatos a permanecer e até ser promovidos. De um gerente dispensado, colhemos o depoimento de que, o que ele tinha assistido recentemente protagonizado pelo corpo gerencial da casa *"era de uma diligência invejável, mas de uma indigência moral lastimável"*. Mais uma vez, encontramos, no texto que se segue, profunda correlação com o que observamos;

"esses novos métodos se fazem acompanhar não apenas de demissões, mas também de uma brutalidade nas relações trabalhistas que gera muito sofrimento. Decerto que essa brutalidade é denunciada. Mas a denúncia permanece absolutamente sem consequência política, pois não há mobilização coletiva concomitante. Ao contrário, essa denúncia parece compatível com a crescente tolerância à injustiça." (DEJOURS, 2000, p. 25)

- Os principais executivos das três organizações pesquisadas (Presidentes) e que foram os responsáveis pela fase de transição, foram dispensados ao final do processo de privatização e ajustamentos necessários. A Cenibra dispensou o principal executivo ao cabo de três anos, a Barcas e a Ferrobam ao cabo de dois anos. A Cenibra publicou, na imprensa, que os japoneses assumiam a empresa e o faziam dentro de outros padrões de gestão, em comunicado que quase pedia desculpas pelos transtornos ocasionados na gestão anterior; a Barcas e a Ferrobam comunicaram pela imprensa as novas mudanças. Ficou a impressão que os executivos dispensados tinham feito a parte suja do trabalho e pela forma que o tinham feito, não eram mais viáveis para continuar convivendo com os empregados

remanescentes, com o acionista e os clientes. Contudo, nada do que fizeram foi desfeito. Ainda Dejours sustenta que

"os agentes que colaboram na execução zelosa do mal, da violência ou da injustiça, sem serem seus idealizadores, são por vezes acometidos da mesma banalidade do mal de que participam. Eles são apenas as engrenagens de um sistema, mas ficam satisfeitos quando conseguem ser boas engrenagens: a banalidade de sua personalidade é pois a réplica psicológica da banalidade do mal". (DEJOURS, 2000, p. 137)

5 - A FLEXIBILIZAÇÃO DOS DIREITOS TRABALHISTAS

Que o cenário mundial vem tomando contornos que demonstram a tendência a uma flexibilização das normas que regem as relações trabalhistas não é mais novidade. No plano nacional, nota-se tal realidade já há algum tempo e o principal argumento utilizado para justificar a referida tendência é que seria este o caminho para a *"manutenção e criação de empregos no País, principalmente em momentos de crise"*. Esta é a avaliação do Ministro do Trabalho e do Emprego, Francisco Dornelles.¹⁰

Dados obtidos pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho, no mês de junho de 2001, mostraram a abertura de 108.571 novas vagas com carteira assinada no País, o que, mesmo sendo considerado positivo pelo governo, ainda é 24% inferior ao número de empregos oferecidos no mesmo período do ano 2000 e 33% menos que os postos abertos em maio de 2001.¹⁰

Segundo o artigo já citado, publicado no jornal Diário da Tarde, o Ministro considera que a discussão sobre o projeto de lei que flexibiliza as leis trabalhistas já está madura o suficiente e que, portanto, o assunto já pode ser debatido no Congresso Nacional. Isto demonstra o quanto esta tendência está próxima de se tornar uma realidade.

O governo federal enviou, para a Câmara dos Deputados, em caráter de urgência, um projeto de flexibilização da Consolidação das leis do trabalho no mês de novembro deste ano de 2001. Se a proposta não for aprovada, o Presidente Fernando Henrique Cardoso ameaça lançar mão de medida provisória.¹¹ A ameaça autoritária do governo repousa no fato de já ter tentado votar o projeto na Comissão de Trabalho e na

¹⁰ DORNELLES, Francisco, Uma negociação complicada. **O Estado de Minas**, 20/11/2001, p. 10.

¹¹ CHEREM, Carlos Eduardo, Mudanças na lei trabalhista. **O Estado de Minas**, 20/11/2001, p. 10.

Comissão de Constituição e Justiça e não ter conseguido. Assim sendo, o projeto foi enviado em caráter urgente para a Câmara, trancando a pauta de votação, ou seja, nada poderia ser votado antes dele. Com muito tumulto e resistência por parte dos deputados, a lei acabou sendo votada e aprovada. Agora só depende da aprovação do Senado.

O projeto de lei nº 5.483 altera o artigo 618 da CLT, cuja redação é a seguinte: *"As empresas e instituições que não estiverem incluídas no enquadramento sindical a que se refere o art. 577 desta Consolidação poderão celebrar Acordos Coletivos do Trabalho com os Sindicatos representativos dos respectivos empregados, nos termos deste Título."*

Até então a lei prevalece sobre os acordos e convenções coletivas. Com a mudança, as condições de trabalho ajustadas mediante acordo ou convenção coletiva passam a prevalecer sobre o disposto em lei, desde que não contrariem a Constituição Federal, a legislação tributária e a previdenciária, a lei do vale-transporte e do programa de alimentação do trabalhador, além de normas de segurança e saúde.¹²

Na prática, todos os direitos dos trabalhadores podem sofrer alterações, desde que acertadas em convenção ou acordo coletivo. A CLT define a convenção coletiva de trabalho no Brasil em seu artigo 611: *"é o acordo de caráter normativo pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho"*. O parágrafo 1º do mesmo artigo de lei diz que *"é facultado aos Sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar Acordos Coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das empresas acordantes às respectivas relações de trabalho"*. Portanto, a Convenção Coletiva é feita

¹² CHEREM, Carlos Eduardo. Câmara vota mudanças sob protesto. **O Estado de Minas**, 21/11/2001, p. 10.

entre um sindicato patronal e um de empregados e pode envolver várias empresas; já o Acordo é celebrado, em geral, entre o sindicato e uma empresa específica.

Segundo o então presidente da Força Sindical, José Theodoro Guimarães, a proposta do governo representa *"um retrocesso de mais de sessenta anos na relação entre patrão e empregado"*.¹³

Wagner Pereira, presidente da CGT – Central Geral dos Trabalhadores, declara que a proposta do governo atende ao mercado internacional, uma vez que oferece às empresas estrangeiras uma legislação trabalhista flexível que permitirá a contratação de trabalhadores brasileiros por valores muito inferiores aos que teriam que pagar em seus países de origem.¹³

Não é à toa que os líderes sindicais e os partidos de oposição estão tão indignados com a intenção do governo. O trabalhador brasileiro está na iminência de ver todos os seus direitos, conquistados após anos de lutas e revoluções, caírem por terra. O 13º salário, que até agora era pago em duas parcelas, uma em novembro e a outra em dezembro, poderá ser dividido em diversas parcelas ao longo do ano; as férias remuneradas de trinta dias corridos por ano poderão ser divididas em períodos menores e o abono de um terço do salário também poderá ser reduzido; o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), que hoje equivale a 8% do salário bruto do trabalhador, também poderá diminuir; a jornada de trabalho, limitada a 8 horas diárias ou 44 horas semanais pela Constituição Federal, poderá ser ampliada; a remuneração da hora-extra pode diminuir ; a licença-maternidade, que é de 120 dias, poderá ser escalonada. Estes são exemplos do que deve ocorrer, mas não se sabe ao certo até onde podem ir as mudanças, já que a própria constituição da República está sendo deixada de lado.

¹³ DRUMMOND. Angela, Centrais vão à luta. **O Estado de Minas**, 13/11/2001, p. 12.

Ora, afirmam alguns que os trabalhadores não estão perdendo seus direitos, mas sim, ganhando liberdade para negociá-los. Obviamente, as partes envolvidas não dispõem de forças iguais para tal negociação. Os empregadores deterão a discricionariedade para impor ainda mais a sua vontade.

De que vale, por exemplo, a licença-maternidade concedida de forma escalonada se o objetivo deste instituto é proporcionar à mãe o direito de cuidar de seu filho nos primeiros meses de vida e recuperar-se do desgaste da gravidez? É evidente que há, no caso de escalonamento da licença, a perda de um direito constitucionalmente garantido.

O presidente do Supremo Tribunal Federal (STF), ministro Marco Aurélio Mello, criticou o projeto. Segundo ele, o mercado de trabalho brasileiro é desequilibrado e a necessidade anual é de 1,6 milhão de novos empregos para receber a força jovem de trabalho. Assim *"é inimaginável que se cogite (num mercado como o brasileiro) flexibilizar o direito do trabalho"*, afirma. Segundo os ministros do STF, para que a CLT fosse alterada seria necessário que o Congresso aprovasse uma proposta de emenda constitucional e não um simples projeto de lei.¹⁴

Nas palavras de Lúcio Guterres, presidente da CUT – Central Única dos Trabalhadores em Minas, as relações de trabalho se tornarão *"um jogo desigual de forças em período de recessão e desemprego"*.¹⁵

O deputado federal Walter Pinheiro, líder do Partido dos Trabalhadores (PT) na Câmara, entende que as medidas tomadas pelo governo até agora para aumentar o nível de emprego no País não alcançaram seu objetivo. *"O governo criou os bancos de horas, a abertura do comércio aos domingos, a demissão temporária e o contrato de*

¹⁴ CHEREM, Carlos Eduardo, Câmara vota mudanças sob protesto. **O Estado de Minas**, 21/11/2001, p. 10.

¹⁵ DRUMMOND, Angela, Centrais vão à luta. **O Estado de Minas**, 13/11/2001, p. 12.

*trabalho temporário e não garantiu a criação de um único posto de trabalho", afirmou ele.*¹⁶

O professor da Universidade de Campinas (Unicamp), Márcio Pochmann, especialista em mercado de trabalho e secretário do trabalho do município de São Paulo, concorda com a posição do deputado. Ele afirmou que, mesmo com a implantação da livre negociação de salários em 1994, com o Plano Real, as altas taxas de desemprego não diminuíram. Segundo ele, a flexibilização da legislação trabalhista não permitirá a criação de um único posto de trabalho.

"O que determina o nível de emprego numa economia de mercado não é o custo do trabalho, mas o patamar das vendas de produtos e serviços. Ou seja, os investimentos na produção é que determinam a quantidade de empregos e não a diminuição da remuneração e dos direitos dos trabalhadores."¹⁷

O prazo para o início da vigência da lei que propõe as mudanças é de dois anos a partir de sua aprovação, o que nos leva a crer que, se tudo continuar caminhando como está, em breve estaremos diante desta triste realidade.

5.1- O modelo vigente – Breve histórico

Nas palavras de NASCIMENTO (1995, p. 126), *"o direito é o resultado da pressão de fatos sociais que tensionados sob valores resultam em normas jurídicas"*.

Ele define o direito do trabalho como *"o ramo da ciência do direito que tem por objeto as normas jurídicas que disciplinam as relações de trabalho subordinado, determinam os seus sujeitos e as organizações destinadas à proteção desse trabalho, em sua estrutura e atividade"*. (NASCIMENTO, 1995, p. 107)

¹⁶ CHEREM, Carlos Eduardo, Mudanças na lei trabalhista. **O Estado de Minas**, 20/11/2001, p. 10.

¹⁷ Ibidem, Câmara vota mudanças sob protesto. **O Estado de Minas**, 21/11/2001, p. 10.

O direito do trabalho teve sua origem após a Revolução Industrial do século XVIII. Decorreu de uma reação humanista com a finalidade de garantir a dignidade do ser humano que trabalhava nas indústrias.

O trabalho subordinado ocorria em condições indignas, pois, como sabemos, tais condições eram impostas pelos empregadores uma vez que não havia um direito regulamentando o problema. As jornadas de trabalho eram excessivas, explorava-se a mão-de-obra de mulheres e menores, com remuneração inferior à dos homens, ocorriam muitos acidentes com os trabalhadores no desempenho das suas atividades e havia grande insegurança em relação ao futuro e àqueles momentos em que os trabalhadores não estivessem em condições físicas para o trabalho.

A partir de 1930, houve uma expansão do direito do trabalho em nosso país. Com a política trabalhista de Getúlio Vargas, a intervenção Estatal nas relações de trabalho tornou-se fortíssima, passando o Estado a desempenhar nelas um papel central. Foi reestruturada a ordem jurídica em nosso país, tomando as feições que até hoje perduram.

Nesse período, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (Decreto nº 19.433 de 1930); ocorreu a nacionalização do trabalho com medidas de proteção ao trabalhador nacional; instituiu-se a Carteira Profissional (Decreto nº 21.175 de 1932); disciplinou-se a duração da jornada de trabalho em diversos setores (indústria, farmácias, casas de diversões, casas de penhores, bancos, transportes terrestres, hotéis etc.). Observa-se que tais normas foram decretos do Poder Executivo, o que demonstra o forte papel interventivo desempenhado pelo Estado.

As leis trabalhistas cresceram de forma desordenada, tornando-se esparsas, ou seja, não havia uma legislação unificada, genérica, para todos os trabalhadores. Ao contrário, cada profissão passou a ser regida por normas específicas, ficando algumas,

inclusive, sem proteção legal.

O governo decidiu, então, reunir os textos legais em um único diploma, acrescentando algumas inovações. Assim surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho. A CLT foi promulgada durante o governo de Getúlio Vargas, através do Decreto-lei nº 5.452, de 19 de maio de 1943 e foi considerada a legislação trabalhista mais avançada da época.

Entretanto, a dinâmica da ordem trabalhista exigiu constantes modificações legais, o que se pode verificar pelo grande número de decretos, decretos-leis e leis que se seguiram, alterando a legislação.

De acordo com NASCIMENTO (1995):

"O Estado não tem condições de elaborar uma lei para cada profissão. Não é justo, por outro lado, que algumas profissões possam ser regulamentadas por lei e outras não. Acrescente-se que não é correta a noção de que uma categoria profissional só é forte se contar com regulamentação legal. Há categorias profissionais que dispõem de grande força, embora sem lei especial. A tendência moderna é para a transferência dessas regulamentações do âmbito da lei para o das negociações coletivas". (p. 60)

Mas ele continua: *"Impõe-se não afetar os direitos adquiridos pelos trabalhadores aos quais foram assegurados direitos especiais pelo Estado, combinando-se as vantagens conseguidas com a **priorização da negociação coletiva.**"* (NASCIMENTO, 1995, p. 60) (grifo nosso)

Trata-se, portanto de uma priorização da negociação coletiva, ou seja, sua utilização não seria a única via possível, mas tão somente preferencial e sempre tendo-se como norte as garantias fundamentais.

Ao estabelecer as diretrizes fundamentais dos direitos dos trabalhadores, a Constituição Federal traz garantias mínimas, como podemos facilmente verificar com a leitura do *caput* do artigo 7º: "São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de

outros que visem à melhoria de sua condição social:". Assim, por meio da atividade negocial, podem ser obtidas outras vantagens pelos trabalhadores. Segundo NASCIMENTO (1995, p.180), as leis ordinárias também podem servir de fundamento, uma vez que existem nelas diversos exemplos de condições de trabalho mais vantajosas do que as previstas na Constituição. Além disso, o artigo 620 da CLT dispõe que: "As condições estabelecidas em Convenção, quando mais favoráveis, prevalecerão sobre as estipuladas em Acordo". Isto se denomina princípio da norma favorável.

NASCIMENTO (1995) afirma que o princípio da norma favorável:

"resulta do pluralismo do direito do trabalho que é constituído de normas estatais e dos grupos sociais, da finalidade do direito do trabalho que é a disciplina das relações de trabalho, segundo um princípio de melhoria das condições sociais do trabalhador com características marcadamente protecionistas como expressão de justiça social e da razoabilidade que deve presidir a atuação do intérprete perante o problema social". (p.180)

Observamos o alto nível ético e a preocupação social com que foi concebida a legislação trabalhista brasileira. Quais seriam, então, as razões para tantas críticas negativas? Por que a nossa legislação não vem sendo cumprida de forma satisfatória?

Segundo o Jurista e Cientista Político Ney Prado (1998),

"a razão é simples: o atual modelo revela pelo menos cinco deficiências insuperáveis: os vícios técnicos, os custos econômicos, a ineficácia da Justiça do Trabalho, o descumprimento habitual das leis e decisões judiciais e o seu descompasso com a nova realidade nacional e internacional". (p. 3)

De fato, a legislação do trabalho atual não tem alcançado os resultados que dela se esperava como a efetiva proteção do trabalhador brasileiro, a solução de problemas sociais, a expansão do mercado de trabalho, o desenvolvimento do País e, por fim, a criação de uma sociedade mais justa e igualitária onde todos os cidadãos

tivessem direito ao trabalho.

5.2- As transformações econômicas

Segundo Amauri Mascaro Nascimento (1995) ,*"são grandes as transformações no mundo das relações de trabalho"*. A conjuntura internacional mostra uma sociedade que produz cada dia mais e com menos mão-de-obra. De acordo com o ilustre professor de Direito do Trabalho da Universidade de São Paulo (USP):

"A informação e a robótica trazem produtividade crescente e trabalho decrescente... Os salários reais estão caindo, a legislação é flexibilizada, há novas formas de contratação; nos Estados Unidos em 1992 cerca de 27% das mulheres e 11% dos homens já trabalhavam em tempo parcial. Na Europa as jornadas de trabalho são mais livres, a subcontratação e a terceirização cresceram, há menos legislação e mais negociação coletiva, os encargos sociais diminuem, o treinamento amplia-se." (NASCIMENTO, 1995, p. 37)

Ainda segundo NASCIMENTO (1995):

"A economia deu alguns passos no sentido da desregulamentação. Democratizou-se a estrutura política. Diante desse quadro, o direito do trabalho contemporâneo, embora conservando a sua característica inicial centralizada na idéia de tutela do trabalhador, procura não obstruir o avanço da tecnologia e os imperativos do desenvolvimento econômico, para flexibilizar alguns institutos e não impedir que, principalmente através do crescimento das negociações coletivas, os interlocutores sociais possam, em cada situação concreta, compor seus interesses diretamente, sem a interferência do Estado e pela forma que julgarem mais adequada ao respectivo momento." (p. 38)

Destacamos, do que acabamos de citar, a importância de soluções alternativas tais como as jornadas de trabalho reduzidas que possibilitam uma adequação à nova conjuntura. Apesar da redução proporcional do salário, a medida tem seu valor por preservar um interesse maior, que é o próprio trabalho. Exemplo disto é

que a redução de salários e de jornada foi aplicada recentemente em uma montadora de veículos da *Volkswagen* na cidade de São Bernardo, região do ABC paulista. Para que a empresa cancelasse as três mil dispensas efetuadas e para assegurar investimentos que iriam garantir a sobrevivência e o nível de emprego da fábrica por mais cinco anos, os trabalhadores concordaram com uma redução salarial de 15%.

Observamos, ainda, que o autor citado defende a flexibilização de alguns institutos, quando essenciais ao desenvolvimento econômico, mas não que o trabalhador fique entregue à própria sorte, uma vez que não há como negar a sua hipossuficiência diante do empregador.

5.3- O direito constitucional e a legislação trabalhista

São muito próximas as relações entre o direito constitucional e o direito do trabalho, principalmente no que diz respeito às implicações recíprocas de um no outro e à constitucionalização do direito do trabalho (NASCIMENTO, 1995, p. 116).

Constituições como as do México (1917), Rússia (1918), Alemanha (1919), Iugoslávia (1921), Chile (1925), Áustria (1925), Espanha (1931), , Peru (1933), Brasil (1934), Uruguai (1934), Bolívia (1938) e Portugal (1975), trataram, em seus textos, de matéria jurídica trabalhista, comprovando o fenômeno da constitucionalização do direito do trabalho.

A Constituição Federal Brasileira, promulgada em 5 de outubro de 1988, elencou, em seu capítulo II, no título referente aos direitos e garantias fundamentais, os chamados direitos sociais: "*Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.*" (grifo nosso)

Encontram-se nela fixados os princípios fundamentais que regem a ordem trabalhista.

De acordo com NASCIMENTO (1995, p. 117), *"a ciência política atua e influi na elaboração do direito do trabalho. Pode-se, mesmo, dizer que, conforme a estrutura política vigente, será o direito positivo do trabalho"*, ou seja, as leis trabalhistas. E ele prossegue:

"De outro lado, o problema do trabalho, também chamado de questão social, atua sobre as estruturas constitucionais, o que pode ser facilmente demonstrado pela verificação de que hoje o Estado intervencionista é o fruto direto das necessidades de solução dos problemas do trabalho. Foi exatamente a questão social que levou o Estado a descruzar os braços na cômoda posição de mero espectador em que se achava após a Revolução Francesa e a Revolução Industrial, para tornar-se um participante ativo do curso da história." (p. 117)

A Carta Federal em vigor modificou em alguns aspectos o sistema jurídico das relações de trabalho. Conforme as palavras de NASCIMENTO (1995):

"Um dos aspectos positivos foi o redimensionamento das relações entre sindicatos e o Estado através da adoção de dois princípios básicos, a auto-organização sindical e a autonomia de administração dos sindicatos, o primeiro permitindo a livre criação dos sindicatos, sem a necessidade de prévia autorização do Estado, o segundo assegurando aos sindicatos a liberdade para que possam praticar, segundo as próprias decisões, os atos de interesse interno com liberdade de administração, o que vai transferir da lei para os estatutos as questões que, como órgãos da sua direção, as deliberações de assembléia, as eleições, não podem mais sofrer a interferência do Estado." (p. 56)

Na visão do Jurista Ney Prado (1998), *"a CLT passou a apresentar, com o decorrer do tempo, em razão do surgimento de novos preceitos constitucionais, leis ordinárias, regulamentos e portarias, sérias e incontornáveis contradições em muitos de seus dispositivos"*. (p. 12)

Para contornar o problema das contradições entre as normas jurídicas do trabalho, NASCIMENTO (1995) apresenta uma síntese das regras de hierarquia entre as referidas normas. Segundo o autor:

"O direito estatal confere garantias mínimas aos trabalhadores, respeitadas como os patamares sobre os quais se edifica a garantia legal que lhes é conferida, abaixo dos quais não serão situados.

O direito de origem profissional, elaborado pelos grupos sociais como decorrência da autonomia privada coletiva, característica dos sistemas pluralistas, destina-se à produção de condições mais vantajosas para os trabalhadores, acima dos níveis que são estabelecidos mediante as normas estatais e como decorrência da permissão destas emanada.

Ressalvando-se as hipóteses excepcionais de leis proibitivas do Estado, as normas de origem profissional e contratual, desde que mais favoráveis, prevalecem diante das normas estatais e, dentre as regras de origem profissional, será aplicável ao caso concreto a mais benéfica ao trabalhador.

Assim, na pirâmide normativa da hierarquia das normas jurídicas trabalhistas, o vértice aponta para a norma que assegurar a melhor condição para o trabalhador, segundo uma dinâmica que não coincide com a distribuição estática de leis em graus de hierarquia do direito comum.

O critério de determinação da norma favorável é *ratione materiae* consistente no agrupamento do instrumental comum independentemente da norma jurídica de que se reveste ou da fonte de que promana para daí extrair-se a condição de trabalho mais favorável, respeitadas as leis especiais que prevalecem sobre as regras gerais e contemplado o interesse não do trabalhador singularmente considerado mas objetivamente, como um grupo em abstrato". (p. 183)

Entretanto, afirma o ilustre jurista Ney Prado em seu artigo "Relações trabalhistas no Brasil – Velhas práticas e novas realidades":

"Não basta a CLT e a Constituição elencarem um infindável número de liberdades e garantias para o trabalhador. O problema não é uma questão de número e de forma, mas de qualidade e de eficácia. Em resumo, o importante é saber se o que está escrito na lei atinge efetivamente as suas finalidades. Se fosse um problema meramente quantitativo, a Constituição original dos Estados Unidos não teria o prestígio e a confiabilidade que tem perante o mundo." (1998, p. 6)

Realmente, o simples fato de se ter uma infinidade de normas não implica a

real garantia dos direitos. Pelo contrário, a Constituição Norte Americana é sintética, ou seja, não se trata de um texto longo, onde se busca tratar minuciosamente cada assunto. Sua prioridade foi estabelecer princípios. E diz-se que a sabedoria de seus autores manifesta-se não só nas disposições expressas, mas também nas omissões intencionais, uma vez que foi promulgada em 1787 e está em pleno vigor até os dias de hoje.

De fato o mais importante é a eficácia da lei na prática, caso contrário, torna-se "letra morta". No entanto, para que tenha aplicação prática, a lei tem que estar escrita, de forma clara e o mais abrangente possível. Não há exigência quanto à extensão do texto constitucional; apenas se deve cuidar para que não seja excessivamente prolixo para não se tornar difícil a sua compreensão. Além do mais, diz-se que, quanto maior e mais minuciosa uma lei é, mais erros traz em si. Acontece, porém, que só o que está no ordenamento jurídico é garantia legal, proteção efetiva dos direitos, uma vez que nosso direito é essencialmente escrito.

Portanto, o que está na lei não pode ser desprezado simplesmente porque grande parte das pessoas insiste em não cumprir suas determinações. É necessário que as partes envolvidas disponham de mecanismos eficientes para fazer valer o que está garantido no papel, conferindo-se, assim, eficácia à norma.

O Ordenamento Jurídico do Trabalho não pode ser criticado tão somente porque não tem sido de todo obedecido. Este não é um defeito seu, mas sim daqueles que não o têm observado. Obviamente, a adequação ao contexto sócio-econômico é bem vinda e, aliás, essencial, mas não se pode retirar dos cidadãos garantias fundamentais.

5.4- A concepção econômica da flexibilização do direito do trabalho

A teoria da flexibilização do direito do trabalho é um conjunto de idéias que

têm sido estudadas em diversos países. No Brasil também existem estudos sobre o tema, como os feitos pelo Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, Orlando Teixeira da Costa¹⁸ (apud NASCIMENTO, 1995), em um dos quais, diante do contexto nacional, ele afirma que:

"Em face dessa situação, não se pode, sem o devido cuidado promover qualquer reforma trabalhista no sentido de adotar uma postura flexível, pois uma ação irrefletida neste sentido poderia agravar a condição dos hipossuficientes, sem contribuir, de maneira alguma, para o fortalecimento das relações de trabalho. A quebra de rigidez de certas normas tem que vir metodicamente, através de um processo de flexibilização diferenciada, que não cuide apenas do geral, mas prioritariamente do diversificado. E essa diversificação deve considerar não apenas a carência de muitos ou o concentrado poder econômico de poucos, mas a variedade que apresentam empresários e empregados. A regulação das relações laborais, de modo flexível, teria que começar, a nosso ver, por um tratamento jurídico diferenciado entre pequenas, médias e grandes empresas, não apenas do ponto jurídico fiscal, como já ocorre, mas no que diz respeito aos direitos trabalhistas a serem reconhecidos àqueles que elas empregam. Da mesma maneira, seria desejável que se estabelecessem níveis de tratamento entre os empregados, a exemplo do que existe em alguns países europeus como a Itália, onde o Código Civil distingue três categorias de prestadores de serviços: *operaio* (operário), *impiegato* (empregado) e *dirigente* (dirigente, diretor). Cada uma dessas categorias recebe tratamento legal diversificado em relação a alguns direitos trabalhistas, sendo que a lei de 13 de maio de 1985, n.190, no art.2º, inciso 1, ainda criou mais um grupo de trabalhadores subordinados, os *quadri*, que traduziremos como sendo os empregados de escritório, os *white-collar* dos americanos, mas que possuem conceituação precisa na Itália, no dispositivo acima mencionado..." (COSTA apud NASCIMENTO, 1995, p. 90).

A ordem trabalhista não pode ser considerada imutável, diante da constante mudança dos fatos e das estruturas sociais, mas também é inaceitável o pensamento de que as transformações que se verificam na prática possam levar ao abandono dos pilares do direito do trabalho.

¹⁸ COSTA, Orlando Teixeira da. Rigidez e flexibilidade do direito do trabalho no Brasil. In **Direito coletivo do trabalho e crise econômica**. São Paulo: LTr., 1991. p. 85.

Assim, concepções extremadas podem pôr em risco a segurança jurídica, devendo ser apreciadas com cautela. A corrente de pensamento conhecida como direito alternativo ignora as normas jurídicas trabalhistas, com o fim de promover a justa composição da lide e a flexibilização do direito do trabalho, em nome dos imperativos da ordem econômica, da mesma forma afasta tais normas.

"Direito alternativo é a concepção que, partindo da premissa de que a lei é mero instrumento para a realização da justiça social e que o direito deve ser utilizado como forma revolucionária de promover a melhoria da condição social do hipossuficiente, sustenta a possibilidade de sobreposição das convicções ideológicas do juiz aos limites do ordenamento jurídico estabelecido pelo governo da sociedade." (NASCIMENTO, 1995, p. 92)

"Flexibilização do direito do trabalho é a corrente de pensamento segundo a qual necessidades de natureza econômica justificam a postergação dos direitos dos trabalhadores, como a estabilidade no emprego, as limitações à jornada diária de trabalho, substituídas por um módulo anual de totalização da duração do trabalho, a imposição pelo empregador das formas de contratação do trabalho moldadas de acordo com o interesse unilateral da empresa, o afastamento sistemático do direito adquirido pelo trabalhador e que ficaria ineficaz sempre que a produção econômica o exigisse, enfim, o crescimento do direito potestativo do empregador, concepção que romperia definitivamente com a relação de poder entre os sujeitos do vínculo de emprego, pendendo a balança para o economicamente forte." (NASCIMENTO, 1995, p. 93)

A teoria da flexibilização questiona, entre outros, o princípio da norma favorável ao trabalhador como se este fosse um princípio absoluto, que nunca pudesse ser afastado, tornando-se prejudicial à evolução do direito do trabalho, quando, na verdade, ele sempre permitiu exceções como no caso da possibilidade de negociação para a redução da jornada de trabalho e do salário, existente no Brasil desde 1964 e absorvida, com algumas alterações, pela Constituição de 1988.

Para que não se perca o sentido do direito do trabalho, a flexibilização deve ser acompanhada da adoção de outras medidas as quais podem evitar a perda do ponto

de equilíbrio na relação jurídica de trabalho. Entre elas estão a representação dos trabalhadores na empresa, a participação nos lucros ou resultados que é condição prévia para que possam aceitar, em bases justas, sacrifícios de redução salarial temporária nas épocas de crise, a adequada regulamentação da dispensa arbitrária ou sem justa causa para inibir as dispensas retaliativas, sem, contudo vedar as dispensas motivadas por causas econômicas, organizacionais e tecnológicas e, finalmente, a organização de um sistema eficiente de seguro-desemprego complementado pela empresa ao lado de planos de saúde durante algum tempo após a extinção imotivada do contrato de trabalho. (NASCIMENTO, 1995, p.93).

5.5- A modernização do modelo brasileiro

Segundo NASCIMENTO (1995),

"A ampliação das negociações coletivas é imperativo decorrente da adoção do princípio da liberdade sindical, pela Constituição Federal de 1988 em diversos de seus dispositivos. A liberdade de organização sindical só se completa com a autonomia para a negociação.

Defende-se a modernização do modelo brasileiro de negociação coletiva, até agora limitado pelas características corporativistas das quais não conseguiu desvincular-se.

As idéias que cresceram são no sentido de se dar maior espaço à autonomia privada coletiva para que, **sem prejuízo da função tutelar reservada à lei**, mostre-se possível maior atuação das organizações sindicais. Para esse fim, a autocomposição entre os interlocutores sociais é priorizada para que através da mesma promovam os enlaces jurídicos com base nos quais regerão as relações de trabalho. À falta de norma autocomposta, aplicam-se os dispositivos previstos pela lei. Essa modificação permitirá o desenvolvimento de um sistema modelado pelos próprios interlocutores sociais, em condições de se aproximar da realidade multiforme e cambiante sobre a qual atua, o que não foi possível alcançar através da rigidez e da artificialidade da lei". (p.58) (grifo nosso)

Podemos verificar com facilidade que os modelos jurídicos, embora devam conter uma certa dose de estabilidade, sujeitam-se às transformações que ocorrem na

prática e que, conseqüentemente, tornam necessária a sua evolução.

Segundo Miguel Reale¹⁹ (apud NASCIMENTO, 1995):

"A vida dos modelos jurídicos se desenvolve entre dois fatores operantes, um visando à sua preservação e permanência, outro reclamando a sua reforma ou substituição, o que assegura à experiência dos modelos jurídicos uma autocorreção, num processo de marcado *feedback*, isto é, de contínua regeneração ou realimentação, a qual se dá em função de mutações operadas no plano dos fatos, dos valores e do próprio ordenamento normativo global, repercutindo imediatamente nos domínios cambiantes da Hermenêutica Jurídica." (p. 121)

O direito do trabalho nasceu como uma reação contra a exploração do homem pelo homem decorrente da Revolução Industrial do século XVIII e do poder absoluto do empregador sobre o trabalhador, uma vez que o Estado mostrava-se indiferente à questão social. Era, portanto, necessária e urgente a mudança na ordem econômica e social, no sentido de se criar um certo equilíbrio de forças entre as partes envolvidas.

A maneira encontrada para tanto foi a intervenção jurídica do Estado que, limitando o poder do empregador, protegeu o proletariado, garantindo a preservação de seus direitos básicos, tais como o direito ao descanso (que se divide na limitação da jornada diária de trabalho, direito ao repouso semanal e férias anuais), além do direito ao justo salário, proteção da vida, da saúde e da segurança física e da proibição de discriminação à mulher e ao menor, entre outros.

Nas palavras de Amauri Mascaro Nascimento:

"No plano jurídico, criou-se a noção do direito tutelar do trabalho, ao lado do direito contratual, este voltado para as formas da relação de emprego compreendida como contrato, inicialmente nos moldes existentes no direito civil para depois assumir formas específicas, com a introdução do conceito de subordinação, aquele traduzindo-se num conjunto de leis que estabeleceram o conteúdo mínimo obrigatório

¹⁹ REALE, Miguel. **Nova fase do direito moderno**. São Paulo: Saraiva, 1990.

desse contrato, independentemente de qualquer convenção entre as partes, daí o seu sentido protecionista que em alguns casos chegou a ser visto como paternalista." (1995, p. 84)

5.6- As tentativas de mudança no sistema das relações de trabalho

PASTORE & ZYLBERSTAJN (1987) apontam a existência de pontos de estrangulamento que inibem a negociação efetiva entre trabalhadores e empresários. O primeiro deles é a ausência de indutores à negociação direta, uma vez que a CLT, ao tratar da sistemática da negociação, traz poucos mecanismos que obrigam as partes a negociarem de forma contínua. Segundo os autores, *"o quadro legal idealiza os resultados mas ignora os mecanismos para se chegar a eles"*, uma vez que não define o que seja a negociação, as condições de encontro das partes, os procedimentos e os mecanismos propulsores da negociação (p. 117).

O segundo ponto de estrangulamento apontado é a ausência de procedimento para tratar dos casos em que as partes ou uma delas decide(m) praticar manobras de má-fé. Não havendo regras para se conter tais abusos, afirmam os autores citados ser comum o lançamento de novas demandas depois de apresentada a pauta inicial assim como a prática de se negociar alguns itens e propositadamente gerar impasse sobre outros com o objetivo de remetê-los à Justiça do Trabalho.

Um terceiro inibidor da negociação diz respeito à própria concepção do papel da Justiça do Trabalho como árbitro final de todos os conflitos coletivos.

"No propósito de retirar o conflito das mãos das partes, a lei atual possui inúmeros mecanismos para que qualquer delas, isoladamente, remeta o caso para o âmbito do Tribunal Regional do Trabalho, instaurando o dissídio coletivo após o qual o impasse é decidido pelos juízes." (PASTORE & ZYLBERSTAJN, 1987, p.118)

O quarto inibidor refere-se ao tipo de impasse julgado pelos Tribunais:

"No Brasil, a Justiça do Trabalho é demandada a dirimir tanto as disputas de direito como as de interesse. Ocorre, porém, que nas disputas de interesse – por exemplo, as demandas salariais- a CLT contém dois mecanismos contraditórios para a solução do impasse, ou seja, o julgamento judicial e a greve. Tais mecanismos têm sido usados simultaneamente: os trabalhadores, chegando ao impasse, deflagram a greve e simultaneamente aguardam do Tribunal uma solução para o caso. Ora, a Justiça do Trabalho, por mais especializada que possa ser, tem inúmeras dificuldades para analisar a situação econômica e outras condições de trabalho das mais variadas categorias ou setores para, então, entrar no mérito do impasse e indicar o salário ou a solução que seja simultaneamente justa e viável. Além do mais, se as partes optaram pela greve, é porque acreditam ser essa a melhor maneira de pressionar. O próprio recurso à Justiça do Trabalho enfraquece a greve. Deflagrar uma greve para depois aceitar uma solução judicial constitui, no mínimo, uma tática contraditória. Mas essa é a sistemática do quadro legal." (PASTORE & ZYLBERSTAJN, 1987, p.118)

A limitação da prática da greve é considerada o quinto fator de inibição da negociação pelos autores ora citados:

"Como os empresários têm o direito de ingressar no Tribunal com o dissídio, isoladamente, pedindo o julgamento da legalidade da greve (e dos demais itens da pauta de negociação) isto, em si, funciona como um forte bloqueador da greve legal e, portanto, da prática da negociação com força total." (PASTORE & ZYLBERSTAJN, 1987, p. 119)

Por tudo isto parece correta a conclusão à qual chegaram de que *"o quadro legal brasileiro ainda é bastante rudimentar no que tange às regras e estímulos à negociação e sofisticado no que se refere à definição de procedimentos judiciais de resolução de impasses"*. (PASTORE & ZYLBERSTAJN, 1987, p.119)

Por diversas vezes, foram feitas tentativas de mudanças da CLT pelo Poder Executivo, através dos Ministros do Trabalho, entretanto, apenas pequenas alterações foram feitas, não havendo uma modificação mais ampla.

Segundo PASTORE & ZYLBERSTAJN (1987), *"a sociedade clamou continuamente por transformações; praticou e continua praticando algumas mudanças;*

mas resistiu e resiste a modificações do quadro legal". (p. 120)

Ainda segundo os autores, no que se refere às relações de trabalho, *"a sociedade brasileira vive um dilema entre buscar a autonomia e preservar a concessão legal". (p.127)*

Outro grande problema de acordo com PASTORE & ZYLBERSTAJN (1987) é a heterogeneidade do mercado de trabalho brasileiro. Um país de tamanha extensão territorial obviamente apresenta enormes diferenças nas relações de trabalho de região para região e, por isto, as soluções propostas não podem ser as mesmas para todas elas, pois os trabalhadores das áreas mais pobres e oprimidas dificilmente conseguiriam garantir os mínimos direitos pela via da negociação. Acontece que as leis trabalhistas brasileiras têm caráter nacional, portanto, ainda que sejam insuficientes para sanar tantas dificuldades, constituem mecanismo indispensável para assegurar os direitos essenciais dos trabalhadores. (p.127)

Por tudo isto, é possível concluir que a mudança é inevitável. A legislação em vigor tal como está não se encaixa no contexto sócio-econômico atual.

Entretanto, como já se discutiu ao longo deste capítulo, toda cautela para a realização das mudanças necessárias ainda é pouco. Não se pode admitir que se ponham em risco os direitos do trabalhador, sob pena de se tornar a sua situação ainda mais frágil.

Não se trata de proteger interesses dos profissionais envolvidos no funcionamento da Justiça do Trabalho, tais como juizes e advogados, entre outros, como dizem alguns. Sua ineficácia em alguns casos não justifica a idéia de que deve ser suprimida. Pelo contrário, se a Justiça do Trabalho, bem como as leis trabalhistas em si, são paternalistas com o trabalhador e este se encontra em uma situação de tanta fragilidade, sem a intervenção estatal então, o que seria dele?

O que realmente se impõe é a implantação de medidas que incentivem a negociação entre empregados e empregadores e que aumentem a eficiência da Justiça do Trabalho. Devem ser estabelecidos os mecanismos para a realização dos Acordos e Convenções Coletivas com o objetivo de tornar tais procedimentos mais eficazes de modo que as ações trabalhistas perante a Justiça do Trabalho se tornem menos freqüentes.

A legislação precisa ser modificada em alguns aspectos, mas nunca se pode perder de vista a hipossuficiência do trabalhador diante do empregador, principalmente no contexto atual de recessão e desemprego. Só a norma trabalhista, bem estruturada e eficaz, pode equilibrar a relação, naturalmente desigual, entre empregado e empregador.

O Estado tem indiscutivelmente o papel de proporcionar tal equilíbrio de forças entre as duas partes da relação de trabalho, mas não é o que está fazendo. O que as mudanças iminentes estão trazendo é justamente o oposto: o desequilíbrio de forças entre empregados e empregadores.

Não se pode admitir um retrocesso no que o trabalhador conquistou em tantos anos de luta em nome do que se chama de modernidade. Os países mais avançados que o Brasil, principalmente os Estados Unidos e os países da Europa já vêm se utilizando da negociação como principal meio de regulação das relações de trabalho e isto tem servido como argumento para aqueles que desejam a flexibilização da legislação trabalhista no País. O fato é que as relações trabalhistas em tais países alcançaram um nível que admite a prevalência da negociação, o que ainda não acontece aqui. No Brasil, a negociação só pode ter validade se resguardados os direitos constitucionais dos trabalhadores, caso contrário, estes certamente serão compelidos a abrir mão de seus direitos mais fundamentais.

Além disto, não parece correto afirmar, como fazem muitos, que o índice de

desemprego de tais países é menor que o brasileiro por causa da maior flexibilidade de suas legislações. Pelo contrário, os baixos índices de desemprego e a força dos trabalhadores enquanto grupos são os fatores que possibilitam que a legislação seja mais flexível, cedendo espaço à negociação. Mas não há possibilidade de uma negociação autêntica se as partes não estiverem em pé de igualdade e é isso que irá acontecer se as garantias trabalhistas forem flexibilizadas.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1- As privatizações

O modelo brasileiro de privatização, considerado dos mais agressivos e ousados do mundo nos últimos tempos, encontra-se em momento de reavaliação e enfrentando alguns problemas tanto nas empresas privatizadas como nas restantes a serem privatizadas. Depois da siderurgia, mineração e telecomunicações, seria agora o momento das usinas hidrelétricas e dos bancos estaduais. O setor bancário consegue ainda caminhar e, recentemente, ocorreram as privatizações do Banco do Estado do Maranhão e do Banespa. Na área da geração de energia, as coisas se encontram em compasso de espera, um pouco pelo agravamento do problema energético do país, um pouco pela resistência dos grupos contrários a privatização que têm conseguido aliados de peso como o Presidente da Câmara dos Deputados, deputado Aécio Neves, que em entrevista recente opinou que o modelo deve ser revisto para que melhor atenda os interesses do país. Em Minas Gerais, o governo estadual colocou-se inteiramente contra o processo de privatização e logrou na justiça reverter o processo de privatização da CEMIG e, em primeira instância, teve reconhecido o pleito de retirar os sócios minoritários da gestão da organização. Ainda em Minas, a assembléia estadual aprovou projeto para que no estado, em caso de privatização, a população seja ouvida em plebiscito sobre a pertinência ou não da medida. Em nível federal, abriu-se uma grande discussão em torno da privatização da CVRD, em função da participação do Bradesco, que tinha atuado na modelagem da operação e avaliação da empresa e não poderia participar da compra, o que parece ter ocorrido e é motivo de denúncia e ação judicial do Ministério Público Federal. Problemas como os citados contribuem para a desaceleração das privatizações e, na opinião de autoridades e economistas que avaliam o andamento do processo, a parada temporária do

programa de privatização pode marcar a reformulação do modelo até então adotado. Segundo o diretor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Clélio Campolina, em entrevista ao jornal **O Estado de Minas**, *"a maior parte das privatizações já foi feita, mas uma parada no momento permitirá o governo tomar consciência de alguns absurdos que foram praticados, com a possibilidade de não se fazer tão malfeito daqui para a frente"*.²⁰

Os problemas ligados às empresas já privatizadas, na sua opinião, são o resultado da obsessão do governo em vender rapidamente as empresas em leilão, pelo melhor preço, com o argumento de que precisava reduzir sua dívida mobiliária. O economista Dércio Munhoz, também da UFMG, que defende o mesmo ponto de vista de Campolina, também em entrevista ao mesmo jornal na data citada, aponta uma série de fatores para afiançar que o dinheiro dos leilões não reduziu a dívida e sim a aumentou. Ainda segundo Munhoz, o governo tem feito propaganda enganosa das privatizações já feitas e não tem levado em consideração as perdas que o governo teve com a permissão de abatimento de imposto de renda com o ágio pago nas privatizações, o efeito do pagamento parcelado, as moedas podres recebidas com valor de face, além de preços subavaliados e participação efetiva de dinheiro público nas privatizações através do próprio BNDES e fundos de pensão que beneficiaram profundamente os compradores.

Em nossa opinião, o debate não aborda parte fundamental do processo. A pergunta que gostaríamos de ver respondida é porque de fato se adotaram as privatizações como um modelo recomendável do ponto de vista econômico? Vimos duas empresas das pesquisadas muito mal gerenciadas (Barcas e Ferroban) que, com o tempo, se tornaram inviáveis e pesadas ao estado. Vimos, no entanto, uma empresa (CENIBRA) muito bem gerenciada e, por consequência, rentável ao estado. Parece-nos que o processo de gerenciamento é que deveria ser revisto, profissionalizado e avaliado. Poder-se-ia até privatizar as empresas, talvez nos moldes da pulverização das ações, por meio de oferta

²⁰ GIANNINI, Bianca, Economistas defendem novo modelo. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 30 jul. 2000.

pública com a possibilidade do uso do FGTS, conforme o que se está fazendo no caso da Petrobrás, a nosso ver mais de acordo com os interesses da nação. O que não se pode dispensar é o gerenciamento profissional e o comprometimento dos administradores com a coisa pública, nem mesmo se entregar o patrimônio público como está a se fazer sem a mínima consideração para com a história da construção deste patrimônio até então. Há ainda que se considerar alguns fatos que mostram que o "estado mínimo" e o ajustamento de todas as relações pelo mercado podem estar na contramão situacional da história. No dia seguinte ao triplo atentado de 11 de setembro, em New York, a segurança nos aeroportos, até então privatizada, voltou rapidamente ao controle do estado. As empresas aéreas, vítimas e participantes do atentado, viram-se em enormes dificuldades pelo esvaziamento momentâneo dos seus negócios e foram socorridas pelos cofres do estado com 20 bilhões de dólares. Embora vítimas do terror, não se lhes questionou a respeito dos seus velhos problemas de gerência e competitividade. Outros tantos bilhões de dólares têm sido injetados no setor imobiliário e em projetos específicos em Nova York.. Parece que caiu junto com as torres do World Trade Center a crença de que o mercado é o único regulador nas relações de trabalho, definições de preço, variações do mercado financeiro e outras possibilidades. A idéia liberal que normalmente a América cobra do mundo parece um dogma sob assalto dentro das suas próprias fronteiras. Segundo pesquisa do New York Times citada em reportagem do jornal **O Estado de Minas**, o *"Estado não é o diabo que pintam ou tentam pintar. Além disso, os cidadãos na faixa dos trinta anos têm o serviço estatal em boa conta, o que pode demonstrar que a burocracia, enxuta, deve ter melhorado o seu nível de eficiência"*.²¹

Mas a redescoberta do Estado na América não parece consequência do trauma circunstancial nem da momentânea simpatia das autoridades. Parece ter raízes mais profundas.

²¹ Jornal **O Estado de Minas**. 10/12/2001.

"A desregulamentação do setor elétrico, por exemplo, que nada sofreu no atentado recente, vai ser revista. Os EUA começam a entender que o regime de mercado livre, leve e solto, desandou numa crise moral que dispensa as autoridades da responsabilidade sobre a vida dos seus cidadãos"²²

Não há desculpa para a miséria de uma nação. Assim faz o país guardião da ortodoxia liberal ao deparar com cidadãos submetidos a uma tragédia.

6.2- Emprego, flexibilização das leis trabalhistas e sindicalismo

A chamada abertura econômica em termos globais, o baixo crescimento econômico, as mudanças e racionalizações nas estruturas organizacionais, as transformações no processo de trabalho em todo o mundo, têm determinado uma drástica redução do nível do emprego e, de modo mais rigoroso, tem impactado as economias em desenvolvimento, incluída aí, a economia brasileira. O trabalhador, a nosso ver, está sendo a maior vítima do processo de reestruturação econômica e no caso brasileiro, a situação é ainda mais grave, face a três eixos de modificação econômica, conduzidos simultaneamente. Referimo-nos às privatizações, flexibilização dos direitos trabalhistas e a desestruturação do movimento sindical. As privatizações, como vista nos três casos estudados, redundaram em uma supressão vigorosa dos postos de trabalho. Não houve, para o trabalhador, o tempo necessário para o ajustamento à nova situação, nem foi oferecida, a ele, qualquer proteção social. Não se pode alegar aqui a costumeira falta de tempo para que se pensasse no assunto, pois foi visto que as privatizações foram planejadas com boa antecedência. Além disso, o trabalhador brasileiro foi vítima também do sistema perverso que lhe impõe baixa escolaridade e a deficiência não pode ser resolvida a curto prazo o que vai gerando a exclusão dos menos aptos. Concomitantemente, deu-se a iniciativa de flexibilização das leis trabalhistas, com a adoção dos contratos temporários, tolerância da existência das cooperativas, contratação de

²² Beirão & Machado, Governo Bush abandona Escola Pilatos. **O Estado de Minas**, 10/12/2001.

empresas terceirizadas e outras estratégias de gestão que precarizaram e reduziram as condições de trabalho e o nível de emprego. Com a clara possibilidade de aprovação do projeto de lei n. 5.483 que altera o artigo 618 da CLT, acreditamos que mais danos serão causados à relação do trabalho e mais agudo será o quadro social decorrente.

As relações trabalhistas e sindicais foram amplamente enfraquecidas e, mesmo os sindicatos mais organizados não conseguem se opor às mudanças que vão sendo implementadas, ditadas pelas necessidades econômicas e pouca disposição política de alterá-las. Para os empregados das empresas estatais privatizadas, percebemos a agravante do migrar da anterior situação paternalista de gestão para a feroz competitividade imposta, onde os menos preparados, ainda não entendendo o que lhes aconteceu, não sabem como se reposicionar e dar encaminhamento às suas vidas. Não percebemos qualquer disposição negocial por parte das empresas privatizadas e a chamada realidade econômica tem prevalecido como se isto fosse um determinismo histórico e nada pudesse ser feito para diminuir as agruras e o sofrimento da população. Todo o arcabouço conceitual da teoria da administração foi abandonado, pelo menos provisoriamente, notadamente aqueles que dizem respeito à escola da administração das relações humanas e parece que nos restaram apenas os conceitos parciais de Taylor, mais especificamente, aqueles em que o empregado necessita ser produtivo e dar resultados. As pesquisas sociais têm apontado para as duas maiores preocupações do cidadão brasileiro: desemprego e violência. No entanto, por mais promessa que se façam aos eleitores às vésperas de eleição, por mais que se queira resolver o assunto via planejamento, parece pouco provável que qualquer solução possa ser implementada sem um grande concerto social. O Estado não pode ser completamente isento de participação no crescimento econômico, hoje de responsabilidade quase que exclusiva das empresas privadas, o que é uma flagrante deformação, pois não cabe a elas a responsabilidade das políticas públicas. Por conta desse engano, e a nosso ver, do vácuo resultante da ausência do estado,

implementam-se no país, através da mídia, os programas de voluntariado para quase tudo que, no fundo, é responsabilidade pública. Parece-nos uma absurda forma de transferência de responsabilidade e de confusão dos papéis sociais. Hoje se observa também no país, um enxugamento indiscriminado da máquina administrativa que vem reduzindo sistematicamente a participação do emprego público no total de ocupados na economia, alcançando o índice de 11,2% referente aos anos de 1995/97, antes, portanto, do forte momento privatista vivido em 1998/99, segundo reportagem de Mônica Santos no jornal Estado de Minas de julho de 2000. Enquanto isso, países como o México mantêm um índice de emprego público de 26,1% e os desenvolvidos como os Estados Unidos e a Grã Bretanha apresentam, índices de 16,9% e 23,2% respectivamente. Para dar outros exemplos, recorremos ao estado em que vivemos. Minas Gerais apresenta caso típico de falta de investimentos públicos e contribui seriamente para o aumento dos índices de desemprego. A construção pesada, há apenas dois anos, empregava 40 mil trabalhadores. Hoje as chamadas obras de infra-estrutura, compostas por rodovias, saneamento e edificações, estão praticamente paradas e o setor conta com 26 mil empregados, tendo reduzido 14 mil postos de trabalho no período. Nos órgãos federais, não é diferente e através do Programas de Demissão Voluntária, aposentadorias e transferências de atividades o contingente de 705.548 funcionários em 1998, viu-se reduzido para 497.708 funcionários no ano de 2000, redundando numa diminuição de 207.848 postos de trabalho. Considerando o assunto, o professor Jorge Mattoso, do Instituto de Economia da Unicamp, citado por Mônica Santos na reportagem acima mencionada, afirma que, na última década, o comportamento do emprego público implicou fortemente o agravamento das condições do mercado de trabalho. Um dos momentos das quedas mais significativas do emprego público se deu entre 1995/97 com a redução de 140 mil postos, antes mesmo da aguda crise financeira vivida e ainda antes das rodadas de privatizações observadas em 1998/99. Com as privatizações, segundo Mattoso, a ocupação pública se reduziu mais ainda, apesar da

reconhecida necessidade que tem o país de criar cerca de 1,5 milhão de empregos ano. Isso fez com que a participação do emprego público caísse dos 11,4% em 1995 para 11,2% em 1997. No mesmo período, os Estados Unidos criaram 800 mil novos empregos públicos e a França, com menos de um terço da população brasileira, criava 682 mil novos postos de trabalho público. Tal constatação nos leva a pensar que a diferença verificada se encontra no nível de respeito dos governos para com os seus concidadãos.

Na ambiência mencionada e agravada pela iminente flexibilização dos direitos trabalhistas, é de se supor pouco provável qualquer possibilidade dos movimentos sindicais se reencontrarem.

6.3- Derradeiras reflexões

Somos o país da exclusão social e quase 60 milhões de nossos concidadãos convivem com a miséria e a pobreza. O país, uma promissora economia emergente, parece não encontrar os caminhos da sua melhor vocação e sua população apresenta os indesejáveis sentimentos de menos valia e de descrença. Na nossa avaliação, não corremos risco de uma convulsão social, dado que essa parcela imensa da sociedade brasileira não conhece direitos e ainda carrega os severos deveres que lhe são impostos, negando-lhes ainda, as condições mínimas de educação e possibilidades de proteção social. Contudo, estamos a perder a oportunidade de o país se reencontrar com o trabalho, evitando o prosperar dos perigos da violência, do banditismo e da insegurança comum a todos. O governo gasta muito e gasta mal os recursos públicos que deveriam ser destinados a programas sociais, deixando de atender setores absolutamente marginalizados. Não nos parece adequado o que se tem feito em termos de seguro desemprego ou programa de cestas básicas. Esta demanda será crescente e incapaz de incluir a sociedade nos patamares da dignidade. Também não favorecerá a diminuição da violência, do banditismo e da insegurança. A educação, caminho da qualificação profissional

e da realização pessoal, encontra-se relegada ao mais ínfimo dos planos. A baixa escolaridade aliada à falta de oportunidade e de informação aumenta o contingente de desesperançados. Essa chaga se estende pelo país inteiro, misturando-se à miséria consentida e à promiscuidade deplorável. Tal caldo de cultura acabará certamente se insurgindo contra a sociedade que lhe impõe tais sofrimentos. Aumenta-se o fosso da exclusão social como se fosse este o encaminhamento natural e corriqueiro destinado a fazer a vida seguir em frente como se nenhum compromisso fosse requerido dos diversos segmentos sociais. As feridas sociais estão a prosperar e só não as vê, quem não toma conhecimento do desemprego, da falência das instituições prisionais e da corrupção que assola os mais representativos segmentos da nossa sociedade.

"A fúria não é de modo nenhum uma reação automática diante da miséria e do sofrimento em si mesmos; ninguém se enfurece com uma doença incurável ou um tremor de terra, ou com condições sociais que pareçam impossíveis de modificar. A fúria irrompe somente quando há boas razões para crer que tais condições poderiam ser mudadas e não o são. Só manifestamos uma reação de fúria quando o nosso senso de justiça é injuriado"

Hannah Arendt, *Crises of the Republic*, 1969.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Estratégia e Gestão: O Sindicalismo em perspectiva.** Um estudo de três grandes sindicatos em Minas Gerais no período de 1982 a 1992. São Paulo: Departamento da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995. (Tese, Doutorado em Administração)
2. BARTON, Dorothy Leonard. **Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
3. BEIRÃO, Nirlando; MACHADO, Antônio. Governo Bush abandona Escola Pilatos. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 10 dez 2001. p. 12.
4. BELL & PAVIT, K. Technological Accumulation And Industrial Growth: Contrasts Between Developed And Developing Countries. **Industrial and Corporate Change**, 2 (2): 157-24, 1993.
5. BIONDI, Aloysio. **O Brasil Privatizado, Um balanço do desmonte do Estado.** São Paulo, Ed. Perseu Abramo, 1999.
6. BOEKER, Paul H. (Org.) **Transformações na América Latina.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995.
7. CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: Padronização de empresas.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
8. _____. **Gerenciamento pelas Diretrizes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
9. CARVALHO, Kildare Gonçalves. **Direito Constitucional Didático.** 3. ed. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, 1994.
10. CHEREM, Carlos Eduardo. Câmara Vota Mudança sob Protesto. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 21 nov. 2001. p. 10.
11. _____. Mudanças na Lei Trabalhista. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 20 nov 2001. p.10.
12. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
13. _____. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas.** 3. ed. São Paulo: McGraw Sill, 1987.

14. _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
15. CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO/ obra coletiva. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
16. DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.
17. DONAHUE, John D. **Privatização, fins públicos, meios privados**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
18. DRUMOND, Ângela. Centrais vão à luta. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 13 nov 2001. p. 12.
19. **EXAME**, Maiores e Melhores. São Paulo: Ed. Abril, 1987.
20. FIDALGO, Fernando Selmar. **Gestão do Trabalho e Formação do Trabalhador**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996.
21. FIGUEIREDO, Paulo N. Trajetórias de acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem: Revisando Estudos Empíricos. **Revista de Administração Pública**, nº 34, p. 7-33, 2000.
22. FLEURY, Afonso Carlos Correa. Organização do trabalho na indústria: Recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa Maria (coord). **O processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 51.
23. FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa Maria (coord). **O processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.
24. GIANNINI, Bianca. Economistas defendem Novo Modelo. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 30 jul 2000. p. 1 e 3.
25. HAGUETE, Tereza M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.
26. HANKE, Steve H. **Privatizar para crescer**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.
27. HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administração**. São Paulo: EPU, 1986.
28. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
29. LOPES, Maurício Antônio Ribeiro. **Constituição Federal**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2000.

30. MARCH, James G. SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1972.
31. MELO, Marlene Catarina. In. FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.
32. MELO, Marlene Catarina; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. A nova ordem contratual na Empresa. In. NERDER, Ricardo Toledo. **Olhares sobre Gestão & Cidadania no Brasil**. Belo Horizonte: Edições Paulinas, 1995. p. 12-38.
33. NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed., São Paulo: Saraiva, 1995.
34. NERDER, Ricardo Toledo. **Olhares sobre Gestão & Cidadania no Brasil**. Belo Horizonte: Edições Paulinas, 1995.
35. NETO, Antônio Moreira de Carvalho e CARVALHO, Ricardo Augusto Alves (Orgs.). **Sindicalismo e negociação nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.
36. NEVES, Magda de Almeida. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: As conseqüências para os trabalhadores. In: NETO, Antônio Moreira de Carvalho e CARVALHO, Ricardo Augusto Alves (Orgs.). **Sindicalismo e negociação nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998. p. 336.
37. NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
38. PAVITT, K. STEINMUELLER, Edward. **Technology in Corporate Strategy: Change Continuity and the Information Revolution**. Brighton, SPRU, University of Sussex, 1999. Paper 38
39. PASTORE, José; ZYLBERSTAJN, Hélio. **A Administração do Conflito Trabalhista no Brasil**. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas/USP, 1987.
40. PRADO, Ney. Relações Trabalhistas no Brasil. Velhas práticas, novas realidades. **Think Tank** n. 4, junho 1998. Encarte Especial.
41. PROPENKO, J. **Management For Privatization, Lessons Fron Industry and Public Services**. Geneva: International Labor Office, 1995.
42. SANTOS, Mônica. Emprego público perde espaço no país. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 30 jul de 2000. p. 6.
43. SAVAS, E. S. **Privatização, A solução para um governo melhor**. Tradução de Carlos

Araújo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1987.

44. SOUTO, Marcos Jurueña Villela. O Programa Brasileiro de Privatização de Empresas Estatais. **Revista Informativa Legislativa**, Brasília, n. 110, a. 28, p. 261-274, abr/jun. 1991.
45. SOUZA, Washington Peluso Albino de. **Primeiras linhas de Direito Econômico**. São Paulo: LTR, 1999.
46. STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na Empresa. In. FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord). **O processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 132.
47. TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Firm Capabilities, Resources Concept of Strategy**: Four Paradigms of Strategic Management and the. [s.l.] 1990. (Texto usado pelo Prof. Paulo Figueiredo na disciplina Gestão Administrativa, Mestrado Executivo, Junho 2000)
48. TOMASKO, R. M. **Repensando as organizações**. Tradução de Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.
49. UMA negociação complicada. **Diário da Tarde**, Belo Horizonte, 25 jul 2001. p. 10.
50. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

1. AMADEO, J. Edward. Negociações Coletivas e Relações de Trabalho no Brasil: Temas e Proposta, São Paulo, **ILDES FES** – Instituto Americano de Desenvolvimento Econômico e Social Fundação Friedrich Ebert do Brasil, **Friedrich – Ebert** – Stiftung, Policy Paper n.12, 10 agosto 1994.
2. BAGLIONI, Guido. As Relações Industriais na Europa nos anos 80. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de et al. **O mundo do trabalho** – Crise e mudança no final do século. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.
3. CARVALHO, Antônio Moreira (org.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.

4. CORRADI, Regina M. Ramirez. The Day After. In: Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração, 12, 1988, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 1988.
5. DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
6. DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1997.
7. DUARTE, Patrícia. Um novo desenho no espaço das polêmicas. In: **Revista do Legislativo**, nº 17, jan 1997.
8. ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1996.
9. LEITE, Márcia de Paula. **O futuro do trabalho**. São Paulo: Ed. Página Aberta, 1994.
10. LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
11. MANESCHY, Osvaldo. Primeiro mundo preserva fortes seus estados. **Terceiro Mundo**, nº 187, p. 5-14, jul. 1995.
12. MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
13. OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de et al. **O mundo do trabalho – Crise e mudança no final do século**. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.
14. PINHEIRO, João César de Freitas. A Vale do Rio Doce e o desmonte do Estado-Nação. **Revista do Legislativo**, p. 19-30, 1999.
15. PINTO, Almir Pazzianoto. **Breve história do trabalho no Brasil: Da colonização à Nova República**. Curitiba: Gênese, 2000.
16. TEIXEIRA, Nelson Gomes (org.). **O futuro do sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.
17. TRONTI, Mário e outros. **Processo de trabalho e estratégias de classe**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
18. ZANINI, Fábio. Metalúrgico espera por cirurgia sindical. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 mai 1997. Caderno Dinheiro, p. 16.