

TÂNIA MARIA CORRÊA ESTEVALETTO MACEDO

PRIVATIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO E PDI – PROGRAMA DE
DESLIGAMENTO INCENTIVADO: avaliação do processo por trabalhadores
egressos de uma empresa de telefonia.

SANTOS – 2005

TÂNIA MARIA CORRÊA ESTEVALETTO MACEDO

PRIVATIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO E PDI – PROGRAMA DE
DESLIGAMENTO INCENTIVADO: avaliação do processo por trabalhadores
egressos de uma empresa de telefonia.

Dissertação apresentada à
Universidade Católica de Santos
como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Negócios, sob
orientação da Prof^a D^{ra} Soraia
Maria Socorro Carlos Vidal.

SANTOS – 2005

M.141p

Macedo, Tânia Maria Corrêa Estevalto
Privatização, reestruturação e PDI – Programa de
Desligamento Incentivado: avaliação do processo por trabalhadores
egressos de uma empresa de telefonia / Tânia Maria Corrêa Estevalto
Macedo – Santos:

[s.n.], 2005.

159 f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de
Santos, Programa de Mestrado em Gestão de Negócios)

I. Macedo, Tânia Maria Corrêa Estevalto

II. Título

CDU 65.01(043.3)

TÂNIA MARIA CORRÊA ESTEVALETTO MACEDO

PRIVATIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO E PDI – PROGRAMA DE
DESLIGAMENTO INCENTIVADO: avaliação do processo por trabalhadores
egressos de uma empresa de telefonia.

Dissertação apresentada à
Universidade Católica de Santos
como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Negócios, sob
orientação da Prof^a D^{ra} Soraia
Maria Socorro Carlos Vidal.

Banca Examinadora:

_____	____/____/____ Data
_____	____/____/____ Data
_____	____/____/____ Data

SANTOS – 2005

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória de meu pai, Miguel Estevalto, que, entre tantos bons ensinamentos, transmitiu-me princípios de respeito pelo homem trabalhador.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a conclusão deste trabalho, em especial à Universidade Católica de Santos, que me ofereceu a possibilidade de cursar o Mestrado.

À Professora Reitora Maria Helena Lambert, pelo apoio prestado quando da minha ida ao México para apresentação dos resultados parciais da minha pesquisa.

Aos meus colegas de curso, que no transcorrer desta jornada contribuíram para meu desenvolvimento, em especial à Maria Cidália e à Maria Cecília.

À todos os professores do curso, pelas indicações bibliográficas e pela dedicação não apenas em sala de aula, mas em todos os momentos em que precisei, especialmente aos Professores Antonio Carlos Freddo e Francisco Serralvo pelo respeito demonstrado ao meu trabalho e a mim na Banca de Qualificação.

Aos professores do Curso de Psicologia da Unisantos, em especial à Flávia Henriques, Coordenadora do Curso e Nancy Ramacciotti de Oliveira Monteiro, Coordenadora dos Trabalhos de Conclusão de Curso, pelo apoio e pelo voto de confiança demonstrado, antes mesmo da conclusão desta dissertação.

À Professora Yara Castro, da PUC – São Paulo, que me auxiliou no tratamento Estatístico e definição da amostra.

À minha Orientadora Soraia Vidal, que sempre esteve próxima, não apenas me orientando, mas me ‘socorrendo’ nos momentos mais difíceis, atendendo com solicitude aos meus apelos, acalmando minhas angústias e, principalmente, contribuindo para o meu ingresso para no universo científico-acadêmico, de forma prazerosa e sem ‘traumas’.

Ao grupo de trabalhadores que me concederam as entrevistas iniciais, pela riqueza do material fornecido e que foi o ponto de partida para todo o trabalho.

Ao conjunto dos entrevistados do survey (71 trabalhadores) e aos demais (nem saberia citar quantos), que me ajudaram a formar uma ‘corrente’ para conseguir localizar a todos. Merece agradecimento especial o entrevistado L. que me cedeu um espaço na sua padaria no Guarujá, local onde entrevistei todos os residentes naquela localidade. Agradeço também àqueles que se recusaram a responder ao questionário, pois se não o fizeram foi pela dificuldade pessoal de estar lembrando um período tão sofrido de suas vidas.

À minha mãe, Edce, que sempre me apoiou e incentivou nos estudos.

Agradeço especialmente ao meu amado e companheiro Armando, por ter iniciado e concluído comigo mais uma etapa importante de nossa vida em comum e...

À minha querida Fernandinha (Fefê) por ter renunciado bravamente à companhia da mãe por um período tão longo...

RESUMO

A política neoliberal adotada pelo governo brasileiro no final do século XX enfatizou a privatização das empresas estatais como forma de atrair lucros e direcionar os interesses do Estado para outras questões consideradas prioritárias, tal como o pagamento da dívida externa. Desta forma, várias empresas estatais tiveram seu capital transferido para setores privados da economia. Um dos maiores leilões ocorridos no Brasil e no mundo foi o do sistema de telecomunicações, no qual estava inserida a XYZ, empresa de telefonia fixa que operava no Estado de São Paulo e é objeto de estudo neste trabalho. Logo após a privatização, a empresa iniciou um profundo processo de reestruturação que incluiu a redução do seu quadro de pessoal, como forma de reduzir custos e ampliar os lucros. Através da implantação de diversos e sistemáticos Programas de Desligamentos Incentivados (PDI's), a empresa lançou trabalhadores em um mercado de trabalho competitivo e restrito. O objetivo deste estudo é identificar os reflexos que os PDI's provocaram nos desligados e nos remanescentes. A pesquisa, de caráter quantitativo e qualitativo, envolveu duas fases complementares. Na primeira etapa foram realizadas entrevistas em profundidade que permitiram identificar compatibilidades com os fundamentos teóricos que embasam este estudo, tais compatibilidades ajudaram a compor os aspectos explorados através do survey realizado na segunda etapa. Os resultados apontam que os enxugamentos promovidos pela XYZ provocaram reflexos em todas as esferas da vida dos desligados e dos remanescentes.

ABSTRACT

The neoliberal policy adopted by Brazilian government at the end of the twentieth century favored the privatization of state owned companies as a form to attract external capital, conducting the attention of the State to other matters considered more important, such as the payment of the external debt. In this manner, several state owned companies had their capital transferred to private sectors of the economy. One of the biggest privatization auctions in the world, happened in Brazil, was the one referred to the national telecommunication system, in which the company XYZ - a landline telephone company operating in the State of Sao Paulo – took part. This company is the subject of this work. Right after the acquisition, company XYZ started a downsizing project, implying in a significant cut in the personnel, as a way to reduce cost and magnify profit. Through the implementation of many systematic programs of stimulated resignation, the company has laid out several workers in a very competitive and restricted market place. The objective this study is to understand which influence these programs have caused in the workers that left the company, as well as in the ones that remain as employees. The research, both in its quantitative and qualitative natures, covered two complementary phases. In the first stage, in-depth interviews made possible to identify the compatibilities with the theoretical foundation guiding this study. These compatibilities assisted in putting together the points of view examined using a survey, which was released in the second stage. The results pointed out that the shrinking performed by company XYZ influenced all aspects of the lives of the workers both leaving and staying in the company.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados operacionais das empresas de telecomunicações brasileiras 1994 e 1997.....	67
Quadro 2: Cisão da Telebrás.....	68
Quadro 3: Divisão do Estado de São Paulo – Região III.....	69
Quadro 4: Plano Geral de Metas para a universalização do STFC – São Paulo..	71
Quadro 5: Metas estabelecidas para o STFC (setor 31) e os resultados alcançados.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Identificação do universo quanto ao sexo.....	50
Tabela 2: Identificação do universo quanto à idade.....	50
Tabela 3: Identificação do universo quanto ao tempo de empresa.....	50
Tabela 4: Identificação do universo quanto a salário.....	51
Tabela 5: Quantidade de desligamentos ocorridos no período.....	91
Tabela 6: Sexo dos desligados	93
Tabela 7: Faixa etária dos desligados.....	93
Tabela 8: Tempo de empresa.....	96
Tabela 9: Áreas de Trabalho / Cargos ocupados pelos desligados.....	99
Tabela 10: Salário base dos desligados.....	103
Tabela 11: Nível de cobranças depois da privatização.....	107
Tabela 12: Principais mudanças observadas após a privatização.....	111
Tabela 13: Tipo de inclusão no PDI.....	114
Tabela 14: Preparação para o desligamento.....	116
Tabela 15: Participação na reestruturação.....	117
Tabela 16: Clima organizacional.....	120
Tabela 17: Qualificação profissional.....	122
Tabela 18: Redirecionamento profissional após o PDI.....	124
Tabela 19: Compensações recebidas através do PDI.....	126
Tabela 20: Reflexos nas relações familiares.....	127
Tabela 21: Reflexos do PDI na saúde física e psicológica.....	129
Tabela 22: Aspectos positivos do PDI.....	131
Tabela 23: Aspectos negativos do PDI.....	133
Tabela 24: Preparação para o desligamento.....	134
Tabela 25: Tempo necessário para reingressar no mercado de trabalho.....	135
Tabela 26: Investimento em qualificação.....	136
Tabela 27: Utilização da experiência e qualificação adquiridas na XYZ.....	136

LISTA DE ABREVIATURAS

ABET	- Associação Beneficente dos Empregados em Telecomunicações
AÇOMINAS	- Aço Minas Gerais
ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	- Bolsa de Valores de São Paulo
CETERP	- Companhia Telefônica de Ribeirão Preto
CHESF	- Companhia Hidro Elétrica do São Francisco
CND	- Conselho Nacional de Desestatização
COSIPA	- companhia Siderúrgica Paulista
CRT	- Companhia Riograndense de Telecomunicações
CSN	- Companhia Siderúrgica Nacional
CTBC	- Companhia Telefônica da Borda do Campo
CTBC	- Companhia Telefônica do Brasil Central
ELETOBRÁS	- Centrais Elétricas Brasileiras
ELETRONORTE-	Centrais Elétricas do Norte do Brasil
ELETROSUL	- Centrais Elétricas do Sul do Brasil
EMBRAER	- Empresa Brasileira de Aeronáutica
EMBRATEL	- Empresa Brasileira de Telecomunicações
FAURGS	- Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
FIA – USP	- Fundação Instituto de Administração – Universidade de São Paulo
FMI	- Fundo Monetário Internacional
ICMS	- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IMS	- Índice Médio de Satisfação
LGT	- Lei Geral de Telecomunicações
PAMA	- Plano de Assistência ao Aposentado

PAMA -PCE	- Plano de Assistência ao Aposentado – Programa de Coberturas Especiais
PDI	- Plano de Desligamento Incentivado
PDV	- Plano de Desligamento Voluntário
PGMQ	- Plano Geral de Metas de Qualidade
PGMU	- Plano Geral de Metas para a Universalização
PND	- Plano Nacional de Desenvolvimento
PND	- Plano Nacional de Desestatização
PND	- Programa Nacional de Desburocratização
PRD	- Plano de Reestruturação Direcionado
SERCOMTEL	- Serviço de Comunicações Telefônicas de Londrina
SINTETEL	- Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de São Paulo
STFC	- Serviço Telefônico Fixo Comutado
TCU	- Tribunal de Contas da União
TELEBRÁS	- Telecomunicações Brasileiras
TELEMIG	- Telecomunicações de Minas Gerais
TELERJ	- Telecomunicações do Rio de Janeiro
TELESP	- Telecomunicações de São Paulo
TUP	- Telefone de Utilidade Pública

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: mudanças organizacionais e indivíduos.....	16
CAPÍTULO 2 PROCESSO DE PESQUISA.....	40
CAPÍTULO 3 PRIVATIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO NA XYZ: resultados, rearranjos e demissões	55
CAPÍTULO 4 O PDI – PROGRAMA DE DESLIGAMENTO INCENTIVADO.....	88
4.1 Caracterização dos desligamentos.....	88
4.2 Antecedendo as mudanças e o PDI.....	105
4.3 Implementando o PDI.....	113
4.4 Refazendo o universo do trabalho após o PDI.....	124
CONCLUSÃO.....	137
BIBLIOGRAFIA.....	147
APÊNDICE A – Questionário.....	154
APÊNDICE B – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido... 	159

INTRODUÇÃO

As décadas de 80 e 90 foram marcadas por mudanças generalizadas de cunho político, econômico e social, consubstanciadas no processo de globalização. O modelo político neoliberal adotado pelos governos dos Estados Unidos e da Inglaterra também foi assumido pelo Brasil, de acordo com orientações recebidas do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI), através do que se denominou Consenso de Washington. Dentre as recomendações feitas ao Brasil a fim de reduzir a dívida externa, a privatização das empresas estatais foi sugerida de forma contundente, trazendo transformações para o mundo do trabalho, em um ambiente de forte competitividade.

Embora os termos privatização e reestruturação comportem conceitos diferenciados, no Brasil esses processos foram complementares, resultando em rearranjos produtivos que culminaram com a dispensa de trabalhadores. Ao mesmo tempo, a expectativa de melhoria dos serviços, preços mais baixos para o consumidor, prestação de serviços de melhor qualidade e avanço tecnológico eram resultados anunciados pelo governo e pela mídia como resultante da eficiência das empresas privadas.

Nesse contexto, empresas dos setores de energia elétrica, telefonia, transportes, entre outros, passaram do Estado para o controle do capital privado,

aparentemente com o consenso da sociedade, independente de movimentos de protesto articulados pelos trabalhadores.

As justificativas apresentadas ao público continham apenas “meias-verdades”, pois se por um lado era inegável que os avanços tecnológicos foram importantes e permitiram o acesso aos bens e serviços para uma camada mais ampla da população, os preços não sofreram a redução esperada, nem a qualidade veio ao encontro do que se aspirava. Tais fatos foram constatados com o elevado índice de reclamações nos órgãos de defesa do consumidor, principalmente com relação a uma empresa de telefonia que obteve a concessão para operar no Estado de São Paulo, denominada XYZ, neste estudo.

Logo após passar para as “mãos” do capital privado, a XYZ sofreu profundas mudanças aparentemente objetivando torná-la mais ágil e eficiente, capaz de atender às necessidades que não vinham sendo atendidas pelo Estado. Dentre as medidas adotadas, a reestruturação e o “enxugamento” do quadro de pessoal foi implantado de forma recorrente. Isso acabou por contribuir para a elevação dos índices de desemprego, uma vez que o mercado de trabalho, na época, recessivo, não foi capaz de absorver a mão de obra disponibilizada, em que pese a reinserção de alguns trabalhadores na própria empresa, porém sob a forma terceirizada de prestação de serviços.

O presente estudo visou quantificar e qualificar os desdobramentos das ações da XYZ, empresa privatizada e reestruturada, diante do contexto acima

colocado, e que visualizou no “enxugamento” do quadro de pessoal a alternativa para o alcance de suas metas. Procuramos analisar as interferências da reestruturação na vida dos trabalhadores atingidos por tal “enxugamento”, nas esferas profissional, pessoal, familiar, econômica, emocional e social. O estudo buscou analisar a percepção social dos trabalhadores sobre as mudanças implementadas, desde o momento da privatização até um ano após a efetivação do desligamento, fazendo com que rebuscassem na memória a realidade na qual se viram inseridos naquele período específico de suas vidas.

O trabalho está subdividido em cinco capítulos. No Capítulo 1, serão discutidas as mudanças ocorridas nos últimos vinte anos do século XX, no mundo, no Brasil, nas organizações e nos indivíduos, a partir de políticas econômicas determinadas pelos organismos internacionais. As reestruturações, utilizadas como forma de garantir a permanência das empresas num mercado extremamente competitivo e volátil, afetaram diretamente os trabalhadores, uma vez que os “enxugamentos” passaram a fazer parte do seu cotidiano.

No Capítulo 2 é descrita a metodologia da pesquisa, realizada com trabalhadores desligados através do Programa de Desligamento Incentivado (PDI) da XYZ, uma empresa de telefonia do Estado de São Paulo, privatizada em julho de 1998, que entre outras medidas utilizou a reestruturação e o “enxugamento” como forma de alcançar resultados e lucros. A pesquisa, de caráter quantitativo e qualitativo, foi dividida em duas fases complementares. Na primeira etapa foram realizadas seis entrevistas em profundidade e identificados aspectos compatíveis

com a teoria de Caldas (2000), sobre os reflexos dos “enxugamentos”, não apenas nos desligados como também nos remanescentes. A segunda etapa referiu-se à aplicação de um *survey* numa amostra probabilística composta de 71 ex-empregados da XYZ. O instrumento utilizado no *survey* foi um questionário elaborado a partir da conjugação das entrevistas exploratórias e da teoria acima mencionada.

O Capítulo 3 explora o desenvolvimento do processo de privatização no Brasil, aprofundando-se no Sistema Telebrás, na cisão das empresas de telefonia fixa e celular, na divisão do país em áreas geográficas como forma de preparação para o leilão, abordando-se, de forma mais específica, a telefonia no Estado de São Paulo. Serão apresentados os indicadores operacionais da empresa de referência nos períodos pré e pós-privatização, as metas estabelecidas pelo governo brasileiro e os padrões de qualidade alcançados pela XYZ.

O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, caracterizando a população alvo dos “enxugamentos”, as mudanças implementadas pela XYZ e os reflexos das mesmas nos remanescentes, identificando os efeitos da dispensa em diversas dimensões da vida dos trabalhadores, isto é, nos aspectos econômico, físicos, comportamentais, sociais, familiares, profissionais, psicológicos e emocionais.

O Capítulo 5 é dedicado às conclusões do estudo, à algumas recomendações e às considerações finais do trabalho.

1 Globalização e Transformações no Mundo do Trabalho: mudanças organizacionais e indivíduos

O século XX foi caracterizado por grandes transformações de ordem política, cultural e social. Ele foi marcado por duas guerras mundiais e por diversos conflitos isolados que afetaram diretamente os encaminhamentos da era moderna, além do esforço empreendido na reconstrução dos países destruídos. Esse período também incluiu conflitos de natureza ideológica e decisões político-econômicas que perpetuaram situações de pobreza em parte significativa do planeta, em particular nos países em desenvolvimento. De tais conflitos destacaremos, atendendo interesses específicos do presente estudo, aqueles que afetaram diretamente as organizações e, em particular, os indivíduos envolvidos nas mudanças delineadas pelo novo contexto histórico.

O final do mesmo século foi marcado pela interdependência entre os países, pela aceleração dos processos e pela rapidez com que o contexto geopolítico veio se alterando desde então. As mudanças introduzidas no mundo do trabalho e seus desdobramentos reafirmam um quadro de transformação cuja velocidade “tem prejudicado a compreensão do momento, produzindo uma espécie de vácuo, como uma sensação de vertigem ou um salto no vazio” (FREITAS, 2002, p. 30).

Apesar da sua origem expansionista, o fortalecimento do sistema capitalista foi favorecido também pelo esforço de reconstrução dos países atingidos pela

guerra, por medidas políticas, por condições econômicas e pelo estado de pobreza de algumas nações. Novas formas de produção exigiram que o consumo fosse estimulado a fim de manter o equilíbrio entre o capital, o trabalho e a hegemonia do sistema. Investimentos em tecnologia, comunicações e em informação foram medidas adotadas para atender às demandas emergentes.

O desenvolvimento alcançado permitiu o acesso à informação, à cultura e aos bens, para uma parcela representativa do planeta, mas por outro lado, trouxe um problema tanto para os dirigentes dos países ricos como dos países pobres: o desemprego estrutural, característico dos rearranjos produtivos do fim do século XX (HARVEY, 1993).

Com o objetivo de se ajustarem às exigências da modernidade, as empresas sofreram profundas mudanças nos seus processos de produção, configurando-se uma nova revolução no mundo do trabalho. A substituição do modelo mecanicista e simplificador por um modelo de caráter sistêmico, integrador e complexo, transformou as expressões “turbulência”, “caos” e “crise” em palavras da moda (TRACTENBERG, 1999).

No Brasil, as práticas definidas a partir do que se denominou Consenso de Washington e as políticas governamentais dos anos 90 trouxeram impactos sobre a economia do país, sobre as organizações e sobre a vida dos trabalhadores brasileiros, causando recessão e desemprego (MACEDO; VIDAL, 2004). As

conseqüências sociais de tal processo mantêm-se como pauta de muitas pesquisas, tanto no âmbito da academia quanto fora dela.

Dentre as recomendações feitas pelo FMI, a liberalização do mercado e a privatização das estatais foram sugeridas de forma contundente e sua implantação ocorreu “com uma velocidade e de tal forma que, via de regra, impunha custos muito altos a países que não estavam suficientemente bem estruturados para suportá-los” (STIGLITZ, 2002, p. 86). O Brasil se constituiu em exemplo de tais medidas.

Uma leitura crítica de tal processo indica que o problema dessas políticas é que elas se tornaram “fins em si mesmas”, em vez de serem os meios para alcançar um crescimento mais imparcial e sustentável¹. Com isso, a forma acentuada e apressada com que essas políticas foram colocadas em prática, excluiu outras medidas que se faziam necessárias para o alcance do desenvolvimento esperado e prometido pelo processo de globalização (STIGLITZ, 2002).

A contradição desse modelo foi afirmada por Stiglitz (2002, p. 30),

... ficou claro para quase todo o mundo que algo deu muito errado. Praticamente da noite para o dia a globalização tornou-se o assunto mais premente da nossa época, algo discutido tanto em salas de reuniões de conselhos de administração quanto nas principais colunas de jornais e nas escolas de todo o mundo.

¹ Crescimento sustentável, aqui entendido como um crescimento que não coloca em risco gerações futuras.

É inegável que a globalização e a conseqüente abertura do comércio internacional trouxeram benefícios a muitos países em desenvolvimento, particularmente ao Brasil. Entre eles destacam-se o crescimento nas exportações com conseqüente crescimento econômico, melhoria no padrão de vida, aumento na expectativa de vida, fim do isolamento de muitos territórios e acesso ao conhecimento que antes era restrito.

Por outro lado, as regras estabelecidas afetaram as exportações das riquezas dos países pobres, privando-os de alcançar os recursos necessários a sua sobrevivência. Os Estados Unidos impuseram às outras nações modelos de ação que não foram adotados internamente e tal comportamento foi denominado por Stiglitz (2003) de 'hipocrisia gritante', pois os Estados Unidos mantiveram suas barreiras comerciais, oferecendo amplos subsídios aos seus produtores e fechando seu mercado para os países em desenvolvimento. A mesma postura foi adotada com relação às privatizações, pois enquanto os Estados Unidos exigiam que os demais países vendessem suas empresas, internamente defendiam a Seguridade Social Pública.

Como já referimos, no Brasil, a obediência às determinações dos organismos internacionais causou fortes impactos sociais. Dentre as diversas conseqüências das novas práticas, as já citadas privatizações e reestruturações das empresas, foram medidas que elevaram o índice de demissões e lançaram os trabalhadores num mercado de trabalho mais competitivo e restrito.

Por estarmos diante de um processo contraditório, não nos cabe simplesmente negá-lo. Nosso objetivo é realizar um exercício visando qualificá-lo, a partir da vivência e da percepção social dos trabalhadores que foram excluídos de seus postos de trabalho em razão da privatização das empresas onde atuavam.

Apesar das freqüentes intervenções na estrutura das organizações, entre alguns estudos realizados, a voz dos trabalhadores excluídos no processo é praticamente inexistente.

Aqueles que permaneceram em seus postos de trabalho, embora também marcados pelo impacto da experiência, têm sido alvos de novas propostas para encaminhamento de suas necessidades, através das políticas de recursos humanos dirigidas aos trabalhadores empregados, consubstanciadas nas técnicas que priorizam desenvolver modelos aplicativos para as empresas.

Desde o período fordista, ocorrido no início do século XX, o trabalhador vem absorvendo os reflexos do capitalismo. Na época, a força de trabalho, embora assumisse atitude cooperativa, demonstrava resistência aos excessos do poder presente no interior das fábricas. Tal postura sugere que a adaptação do homem ao sistema de trabalho rotinizado, inexpressivo e degradado é um problema que nunca foi completamente superado.

Apesar de todas as contradições, o fordismo se disseminou, mas de forma desigual, uma vez que seus benefícios não atingiram a todos. Questões de raça, gênero e etnia determinavam o ingresso no mercado produtivo e a classe trabalhadora não alcançava as tão decantadas benesses do consumo, realidade que criou insatisfações e desigualdades de difícil administração. Com esse modelo, também surgiu uma pobreza crescente; paralelamente, movimentos sociais denunciavam insatisfações com os supostos benefícios do fordismo. Os sindicatos foram acusados de servir apenas aos interesses dos seus membros e a si mesmos e de abandonar os interesses gerais e suas posições socialistas radicais (HARVEY, 1993).

O estímulo ao consumo de massa despertou nas pessoas necessidades até então não sentidas, criando uma nova cultura, uma nova estética e novos comportamentos sociais. Os apelos de vendas passaram a utilizar argumentos emocionais por *status* e diferenciação social. “O homem e a mulher comuns eram estimulados a seguir o exemplo dos ricos, a adotar a aparência de riqueza e prosperidade até então restrita à aristocracia empresarial e à elite social” (RIFKIN, 1995, p. 21).

Na década de 30, o Estado precisou assumir o controle dos ciclos econômicos, através da criação de políticas fiscais e monetárias dirigidas para áreas de investimento público, que se tornaram vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa. O Estado também forneceu complemento aos salários, aplicando seus recursos em seguridade social, assistência médica,

educação, habitação, além de exercer poder direta ou indiretamente sobre acordos salariais e sobre direitos trabalhistas, garantindo de certa forma o pleno emprego (HARVEY, 1993).

Nos anos 50 e 60, a evolução da automação e a implantação de novas tecnologias, levaram as empresas a racionalizar seus processos como forma de reduzir custos e extrair lucros de uma receita cada vez mais escassa. O período foi marcado pelo contínuo desemprego, mas o surgimento de novos produtos de consumo, principalmente a televisão e demais equipamentos eletrônicos, ajudaram a minimizar esse efeito, com o deslocamento dos trabalhadores para os novos setores industriais que surgiram (HARVEY, 1993).

Na verdade, o período pós-guerra, que se estende de 1945 a 1973, teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos e decisões político-econômicas, denominado de fordista-keynesiano. Tal período entrou em colapso a partir de 1973, tendo como marco a crise do petróleo, quando se iniciou uma fase de rápidas mudanças e de incertezas que refletiram no sistema de produção, tornando flexíveis os processos de trabalho, os mercados, a geografia e as práticas de consumo. Com a crise, ou a partir dela, novos rearranjos foram desencadeados (HARVEY, 1993).

O novo modelo, chamado por alguns de regime de acumulação flexível, manteve-se pela coerência em seu esquema de reprodução, e para garantir a consistência necessária, assumiu a forma de leis, normas e hábitos que Lipietz

(1988) denomina “modo de regulamentação”. Tal modo de regulamentação permitiu que o sistema capitalista, a partir de então altamente dinâmico e instável, funcionasse de forma coerente ao menos por um período de tempo. Paralelamente, os esforços empreendidos pelo mercado e pelo governo, aparentemente, não foram suficientes para resgatar a economia do crescente desemprego tecnológico. Como se sabe, o desenvolvimento das comunicações e da tecnologia de informação causou a extinção de dezenas de milhões de postos de trabalho.

No cenário descrito acima, os otimistas acreditavam que novas frentes de trabalho se abririam, estabelecendo um paralelo com a realidade vivida no início do século XX, quando milhões de novos empregos foram gerados pela indústria automobilística. Porém, o mesmo não aconteceu com os produtos e serviços da Era da Informação, que requeriam um número cada vez menor de trabalhadores para produzir e operar. No final do século XX não era possível vislumbrar um novo setor que fosse capaz de absorver aqueles que estavam sendo demitidos, vítimas da reestruturação e da automação (RIFKIN, 1995).

Para Harvey (1993), a manutenção do sistema capitalista apresenta algumas dificuldades. Uma primeira está na coordenação entre as decisões de produção e as necessidades, vontades e desejos dos consumidores. Nesse aspecto, conforme já citado, nos anos 30, o Estado precisou agir como interventor para compensar as falhas de mercado, evitar a concentração de poder e combater

os abusos do privilégio do monopólio em áreas como transportes, educação, comunicações e saúde.

A segunda dificuldade está no fato de que o trabalho, inerente ao processo produtivo, tem seus frutos apropriados pelos capitalistas. Apesar de exigir concentração, autodisciplina e conhecimento por parte daquele que o executa, as decisões técnicas e as normas disciplinares mantêm-se externas ao trabalhador, ou seja, o trabalhador ainda não conquistou o direito de participar efetivamente do núcleo decisório organizacional.

O processo de assimilação do salário em troca do trabalho foi prolongado, “não muito feliz” e imposto ao trabalhador para fins de acumulação de capital. O método empregado envolveu repressão, familiarização, cooptação e cooperação, organização no local de trabalho e na sociedade como um todo. Para atender aos propósitos da acumulação do capital, vários instrumentais foram utilizados, tais como: educação, persuasão, sentimentos sociais (ética, lealdade, orgulho) e propensões psicológicas (busca da identidade através do trabalho, iniciativa individual ou a solidariedade social).

Tais recursos estão presentes na formação das ideologias dominantes. Em geral são cultivados pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelo Estado e são afirmados também por aqueles que fazem o trabalho. Esse modo de regulamentação auxilia na organização da força

de trabalho, mas fundamentalmente, atende aos propósitos de acumulação do capital (HARVEY, 1993).

O modelo presente no final do século XX, como já foi dito, teve como marco inicial a crise do petróleo, deflagrada em 1973, que levou todos os setores a buscarem alternativas para economizar energia. As corporações que se encontravam com elevada capacidade excedente, precisavam intensificar a competição e foram obrigadas a racionalizar, reestruturar, implementar novas tecnologias e intensificar o controle do trabalho. (HARVEY, 1993).

Além das mudanças tecnológicas, as organizações buscaram novos produtos e nichos de mercado, dispersaram-se geograficamente para territórios onde o controle do trabalho era mais fácil e iniciaram o processo de fusões. Tais medidas tornaram as décadas de 70 e 80 um período conturbado, no qual aconteceram simultaneamente reestruturações econômica, social e política.

Nesse ambiente oscilante e incerto, novas experiências na organização industrial, na vida social e política, começavam a tomar forma, representando os primeiros sinais da passagem para um novo regime de acumulação. Criaram-se ou deram-se as condições materiais e históricas para as mudanças necessárias à nova acumulação, mantendo-se, entretanto a natureza expansionista do capitalismo.

O novo regime se apoiou na flexibilidade dos processos, do mercado de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Surgiram novos setores de produção, novas formas de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e principalmente, um alto índice de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Surgiu também um amplo movimento de expansão dos empregos no setor de serviços, com a implantação de indústrias em regiões até então subdesenvolvidas, além da redução do tempo e do espaço provocado pela comunicação via satélite, que possibilitava a difusão imediata das informações. Regiões que nem tinham alcançado a industrialização, também foram atingidas, e muitas vezes lhes foi “solapada” a possibilidade do trabalho organizado.

O sistema de acumulação flexível permitiu aos empregadores exercerem maior controle sobre os trabalhadores, cuja organização foi neutralizada pela elevação do desemprego estrutural que provocou o enfraquecimento do poder sindical.

O mercado de trabalho, especificamente, passou por transformações radicais, cujo ciclo não se completou, pois uma das características do século XXI, é o excedente de mão de obra, fato que propicia a imposição de regimes e contratos de trabalho cada vez mais flexíveis, que não favorecem o trabalhador. Para autores como Beck (1999), por exemplo, o homem é a figura principal neste cenário de crise, caos, emaranhado de regras e cruzamento de culturas.

Segundo Harvey (1993), os trabalhadores tiveram que se ajustar às condições oferecidas, dentre elas a obrigação de cumprir jornadas extras em períodos de pico de demanda com compensação das horas em períodos de redução da demanda e substituição do emprego regular pelo trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado. Em geral, apenas um pequeno grupo é contratado em tempo integral, com perspectivas de um futuro de longo prazo na organização. Esses gozam de alguma segurança no emprego, de boas perspectivas de promoção, de reciclagem, seguro e vantagens indiretas generosas. Tais trabalhadores devem ser adaptáveis, flexíveis e geograficamente móveis.

O volume de cortes de pessoal, contabilizados desde a década de 80 é equivalente proporcionalmente, ao número de dispensas efetuadas nos anos 30, época da grande depressão. De acordo com Caldas (2000), essa estratégia não está relacionada com o declínio das organizações nem vinculada a um modismo gerencial. É apenas o reflexo da expansão feita num período anterior pelas empresas ocidentais, que se preocuparam mais com o crescimento do que com a eficiência, o que tornou suas estruturas administrativas, técnicas e gerenciais gigantescas e complexas. Essas estruturas tornaram-se incompatíveis com a realidade atual que favorece as organizações mais enxutas, com maior possibilidade de responder com rapidez às oscilações do mercado.

A empresa de telecomunicações objeto de estudo deste trabalho, possuía esse tipo de estrutura. Era composta por uma *holding* federal com sedes nas

capitais dos Estados, modelo organizacional que precisou passar por profundas mudanças antes mesmo da privatização, como forma de se tornar atrativa para os investidores interessados na sua aquisição (NOVAES, 2000). Após a privatização, a redução do seu quadro fixo de empregados foi uma das conseqüências da reestruturação sofrida e da busca pela otimização dos lucros.

De modo geral, as empresas já vinham assumindo essa característica e na busca pelos resultados, deflagraram o estímulo à competição. O empreendedorismo inovador, as decisões rápidas, eficientes e bem fundamentadas tornaram-se cruciais para os lucros. A acumulação flexível ocasionou as fusões de empresas, levando-as a atuar em áreas de atividades sem qualquer relação com a linha primária dos seus negócios, deixando claro que o compromisso da administração tem sido com a multiplicação dos lucros e não com o produto (HARVEY, 1993).

O capitalismo tornou-se mais organizado através da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis aos mercados de consumo, aos processos de trabalho, à inovação da tecnologia, aos produtos e às instalações. A informação precisa e atualizada passou a ser uma mercadoria valorizada, pois permitiu o acesso, o controle, a análise instantânea e precisa dos dados, fatores essenciais para a coordenação das corporações descentralizadas. A informação privilegiada, os conhecimentos técnicos, científicos e as políticas de governo foram fundamentais para o sucesso das decisões (HARVEY, 1993).

Outro aspecto importante refere-se ao sistema financeiro mundial, altamente complexo e integrado pelas telecomunicações que eliminaram as barreiras de tempo, espaço e moedas. O aumento da competição internacional forçou os Estados a se tornarem mais empreendedores e, para manter o clima favorável aos negócios, a força de trabalho organizado e demais movimentos sociais precisaram ser contidos.

Ao mesmo tempo, as mudanças ocorridas a partir de 1970, se refletiram nas atitudes culturais, políticas e nos valores coletivos. O individualismo competitivo surgiu como valor central em contraposição aos movimentos sociais dos anos 50 e 60. Essa competição identificada nos mercados de trabalho e nos empreendimentos fez surgir uma explosão de energia encarada como positiva para os negócios, mas por outro lado, mostrou-se destrutiva, ruinosa e injusta para aqueles que não encontraram possibilidade de acesso às decantadas benesses da modernidade (HARVEY, 1993).

É inegável que a confluência de todos os fatores até agora explicitados implicaram em reorganizações que geraram uma crise sem precedentes no mundo do trabalho, a qual culminou em problemas de ordem social ainda não contabilizados. Ainda não surgiram propostas para solucionar a onda de exclusão provocada pelas dispensas em massa e pela falta de alternativas colocada tanto para o homem em idade produtiva quanto para os jovens que pretendem ingressar no mercado de trabalho, e o problema do desemprego já não se restringe apenas à parte pobre do planeta.

A realidade imposta favoreceu a implementação do trabalho informal, terceirizado ou sob a forma de subcontratação, que submeteu os trabalhadores a salários rebaixados e acesso restrito ou eliminado aos benefícios médicos e sociais. “Na América Latina e no Caribe, entre 1990 e 1993, de cada dez novos empregos 8,3 foram criados no setor informal, que respondia, em 1993, por 55% do total do mercado de trabalho” (CARVALHO NETO, 1996, p. 87).

Desde a década de 80, os governos liberais dos Estados Unidos e da Inglaterra defendiam a política de privatização das empresas estatais, associando-a ao acirramento da competição internacional, às reestruturações, à adoção de novas técnicas administrativas e à necessidade de divisão das empresas em unidades de produção menores e autônomas. O objetivo era aumentar a flexibilidade para enfrentar um mercado que se mostrava mais agressivo (CARVALHO NETO, 1996).

Obedecendo à cartilha adotada por esses países, na década de 90 o governo brasileiro também passou a advogar que tudo que não era estratégico deveria ser privatizado, cabendo ao Estado, apenas a tarefa de regulamentar e controlar, por intermédio de agências, a prestação dos serviços executados pelas concessionárias. As privatizações aconteceram, decididas e impulsionadas pelo Estado, sem a preocupação com os princípios democráticos preconizados no modelo inglês, no qual o Brasil se espelhou (BEHR; BEHR, 2002).

Para as mudanças, não foram consideradas as características do mercado local, não houve a preocupação com a regulamentação de regras e nem com os possíveis desdobramentos sociais provenientes de tais medidas. Ou seja, as privatizações foram implementadas em nosso país de forma simplificada, apenas como alternativa para conter o endividamento do Estado.

As empresas recém privatizadas precisaram sofrer ajustes radicais para que se moldassem ao modelo imposto pelo mercado competitivo. Tais ajustes interferiram de forma direta e “violenta” na vida dos trabalhadores, através da diminuição do quadro de empregados, “enxugamento” da estrutura, perda de benefícios, alterações salariais, perda do poder de barganha dos sindicatos, introdução de nova cultura organizacional, desvalorização da mão de obra até então considerada qualificada, além de alcançar outras dimensões tais como: missão, natureza do trabalho, valores dominantes, normas e mercados.

O trabalhador se viu inserido no contexto de profundas transformações, com exigências crescentes em relação às informações, conhecimentos, agilidade de pensamento e ação, sem que pudesse se preparar adequadamente para compreender e melhor enfrentar a nova realidade. Na verdade, o mesmo foi transformado em ator que desconhece o texto, o roteiro e principalmente o rumo da história, mas que sofre a angústia do suspense e a ansiedade causada pelo medo do desconhecido. É oportuno destacar que ao se estudar o homem, é preciso compreender suas relações com o trabalho, uma vez que este é inseparável da sua forma de viver, pensar e sentir a vida.

Segundo Gondim e Siqueira (2004), a associação entre as condições de trabalho e os afetos e emoções do trabalhador começou a despertar o interesse dos teóricos no início do século XX. Em oposição à visão mecanicista que considerava o homem avesso ao trabalho, tendo por objetivo apenas o dinheiro e o medo do desemprego, o olhar humanista buscava conhecer as repercussões positivas ou negativas do trabalho sobre a vida pessoal e profissional do trabalhador.

Naquela época, os estados afetivos presentes nas interações humanas começaram a ocupar um espaço maior na discussão sobre a racionalidade organizacional. Estudos desenvolvidos a partir de então têm contribuído para o reconhecimento de que não se pode compreender a dinâmica organizacional sem considerar os fatores afetivos e emocionais envolvidos. Desta forma, mudanças nos aspectos formais e tecnológicos das organizações têm repercussões no nível das interações humanas no trabalho, assim como mudanças na qualidade das interações humanas repercutem na racionalidade organizacional.

Compreender as relações do homem e seu trabalho, inseridos nas organizações, é uma tarefa difícil porque os envolvidos abrigam aspectos complexos: o trabalhador na sua dimensão psicológica, social, filosófica, religiosa, e a organização como parte de um sistema que abriga variáveis interdependentes como o cultural, o econômico, o social, o político, o tecnológico (FREITAS, 2002).

Considerando tais aspectos, podemos supor que os trabalhadores que faziam parte do quadro de empregados das empresas que foram privatizadas sofreram impactos importantes. Os efeitos do processo de reestruturação sobre os indivíduos que tiveram que se ajustar às novas regras e redirecionar suas carreiras e suas vidas, ou sobre aqueles que estão fora do mercado de trabalho, ainda merecem ser pesquisados.

No sistema atual, flexível e competitivo, a gestão participativa deixou de ser usada como forma de atrair e manter o trabalhador, uma vez que a recessão e o desemprego característicos do período, tornam o próprio emprego sedutor. As organizações exigem dos trabalhadores o uso de recursos como iniciativa, criatividade, raciocínio lógico, entre outras habilidades, a fim de encontrar respostas rápidas aos problemas, delegando a eles algum poder de decisão, mas sempre dentro das regras e das normas da organização, garantindo que o controle do sistema se mantenha sob o domínio do capital (HELOANI, 2003).

Esse poder é exercido mediante contradições, pois de um lado são oferecidas vantagens para atrair o esforço do trabalhador (salário, promoções, benefícios e certos privilégios) e por outro lado, são exigidas subordinação e dedicação à empresa. Essa relação torna os indivíduos cada vez mais dependentes da organização, que por sua vez, cobra mais fidelidade e competência dos trabalhadores (HELOANI, 2003). Esse nível de submissão do trabalhador a tais exigências é proporcional ao excedente de mão de obra disponível no mercado.

De fato, o sistema neoliberal e seus reflexos colocaram o trabalhador na posição de sobrevivente, que deve desistir dos direitos trabalhistas tão duramente conquistados há décadas, a fim de escapar do desemprego. Esse “sobrevivente” que vive em situação precária, ainda deve se empenhar na sua qualificação, na sua atualização e investir em seu próprio treinamento, sob o risco de perder o subemprego conquistado (HELOANI, 2003).

Operários qualificados são substituídos por outros que exercem dupla atividade, com qualificação muito acima do necessário para o bom desempenho da função, sob a alegação que os demitidos possuem qualificação inadequada ou ultrapassada. Criam-se inseguranças para aqueles que estão empregados, deixando-os sem referências sobre o que é preciso fazer para garantir o seu lugar (BARBARA, 1999), e isto apenas se acentua quando há “demissões necessárias”.

O trabalhador, submetido ao poder dominante, procura saídas individuais, provocando desorganização das entidades coletivas e,

... quando demitido ou ameaçado de demissão, sente-se culpado por não ter estudado mais, independente do quanto tenha estudado até então, e sofre”, considerando-se responsável pela sua própria situação. Desta forma, a sociedade “exime-se da responsabilidade pelos desequilíbrios em sua forma de organização da produção e da distribuição de riquezas (BARBARA, 1999, p. 36).

Retomando os “enxugamentos” promovidos pelas empresas privatizadas, Caldas (2000) afirma que a redução da estrutura de custos e de pessoal não tem relação com a qualificação dos trabalhadores. Eles estão atrelados à implantação

de um novo modelo administrativo, que é tido como fundamental para melhorar a competitividade. Porém, os resultados não têm sido os esperados, pois a maioria das empresas que utilizaram este recurso, na verdade pioraram seu desempenho com relação à qualidade, produtividade, eficácia e recursos humanos. O autor define tais cortes como estruturais, pois são provocados por profundas reestruturações organizacionais e os empregos cortados tendem a não serem mais repostos, provocando reflexos na própria organização, nos remanescentes e nos desligados.

Dentre esses reflexos, o autor cita o desequilíbrio interno provocado pela perda da experiência e da memória organizacional, aumento do formalismo e da alienação, dominação e centralização da autoridade, perda de lideranças e das interações pessoais com eliminação do trabalho em equipe e quebra da familiaridade entre unidades e níveis hierárquicos. Outro efeito organizacional é o *stress* gerado antes e durante os cortes, pois o clima de expectativa e de incerteza provoca forte tensão psicológica, frustração, baixa auto-estima, queda na motivação, na satisfação e na adesão aos programas que exigem envolvimento pessoal, menor comprometimento, absenteísmo, acidentes, doenças, conflitos, depressão, perda de prazos, queda da qualidade e insatisfação dos clientes. Tais fatores podem inibir a capacidade competitiva da organização (CALDAS, 2000).

Agravam-se as relações de trabalho, elevam-se os índices de reclamações trabalhistas e a imagem da organização fica prejudicada junto à comunidade, quando esta percebe que vidas e famílias foram afetadas pelas ações da mesma.

Nos remanescentes, os efeitos são um conjunto de sintomas que já são reconhecidos como “síndrome do sobrevivente” (CALDAS, 2000, p. 110). Tais sintomas podem ser divididos em quatro grupos: emocionais e psicológicos, atitudinais, comportamentais e organizacionais.

O presente estudo envolve trabalhadores desligados no período de 1998 até 2003, e muitos representantes da amostra vivenciaram o processo de reestruturação como remanescentes ou “sobreviventes”, até serem excluídos através do PDI. Segundo Caldas (2000), os efeitos emocionais e psicológicos nos remanescentes envolvem um misto de medo e alívio. O medo e a insegurança são gerados pela perspectiva de futuros cortes, que colocam em risco seus próprios empregos e provocam um estado emocional instável. O alívio é o sentimento despertado pelo fato de manter o emprego. Esse estado de conforto convive com a culpa e o desespero, pois o remanescente não sabe se é mais digno de permanecer do que o outro, que foi dispensado.

Os efeitos atitudinais se refletem no comprometimento e na lealdade à organização. Os trabalhadores evitam correr riscos a fim de escapar do próximo corte, concentrando-se no que podem fazer por si próprios e não pela organização. Eleva-se a resistência às mudanças e aos programas que exigem envolvimento pessoal, pois os trabalhadores percebem contradição entre o discurso e a prática organizacional. Desmotivados com o emprego e com a tarefa, os remanescentes não conseguem visualizar no lucro, um benefício mútuo à empresa e aos empregados.

Os efeitos comportamentais surgem ligados ao absenteísmo, à impontualidade, à alienação, ao formalismo e à rigidez no trabalho. Formalismo e rigidez são formas de evitar o próximo corte. São fruto da busca de amparo nas regras e documentos formais e aceitos, pois não existe mais a quem pedir orientações sobre experiências passadas.

Dentre os efeitos organizacionais nos remanescentes, Caldas (2000) aponta o próprio local de trabalho (como ficou após os cortes), os efeitos provocados na organização e o trabalho em si. A sobrecarga, a execução de tarefas que não conhecem, a desvalorização e a ameaça constante podem levar os remanescentes além do limite do possível.

De todos os envolvidos no processo de reestruturação e “enxugamento”, é o trabalhador desligado que assume o maior ônus. A perda do emprego provoca fortes impactos no indivíduo, principalmente quando essa perda ocorre contra sua própria vontade e foge ao seu controle.

Outra característica desses desligamentos é que eles atingem trabalhadores de todos os níveis hierárquicos e de todas as áreas. A vivência da perda do emprego varia de acordo com o indivíduo, com as circunstâncias, com a forma como ele interage com as variáveis que estão fora do seu controle, mas de um modo geral, tem forte tendência a ser nociva para todos (CALDAS, 2000).

O autor propõe a subdivisão dos efeitos do desemprego na vida do trabalhador em oito categorias: emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional e social, conforme detalhado a seguir:

Efeitos emocionais: dificuldades cognitivas, instabilidade, ansiedade, angústia, *stress*, tensão, depressão, amargura, desesperança, distúrbio psiquiátrico, suicídio e auto-agressão.

Efeitos psicológicos: insegurança, queda da auto-estima e do auto-respeito, queda do nível de felicidade e satisfação com a própria vida e perda da noção de identidade.

Efeitos comportamentais: problemas de estruturação do tempo, desorganização da vida diária, apatia, inércia, perda de estímulo, mudança dos hábitos alimentares, sexuais e do sono, abuso de álcool, drogas e demais substâncias.

Efeitos familiares: deterioração da vida familiar (divórcio, abandono do lar, violência doméstica), deterioração da saúde física e psicológica, das relações interpessoais e do comportamento social.

Efeitos sociais: deterioração das relações interpessoais, isolamento, propensão a patologias sociais (internações em hospitais, manicômios e aumento da criminalidade).

Efeitos profissionais: dificuldade de recolocação, aumento do cinismo em empregos futuros, diminuição do envolvimento / comprometimento com o trabalho, queda na satisfação com a carreira, instabilidade em futuros empregos, menores salários no futuro, sabotagem / violência em relação à (ex) empregadores.

Efeitos econômicos: queda da renda e privação econômica.

Efeitos físicos: deterioração da saúde física, alteração dos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico.

Desta forma, o desemprego gera muitos e diferentes reflexos negativos nos indivíduos. Caldas (2000) afirma que mesmo com o uso de mecanismos de defesa, como a sublimação do processo ou a fuga pela concentração no trabalho, o esgotamento prolongado e o intenso *stress* acabam por provocar nos indivíduos desligados, toda a sorte de problemas de ordem física e emocional, bem como o profundo questionamento das tarefas que desempenhavam. Porém, os efeitos citados não são lineares e diretos, mas complexos e ambivalentes, considerando-se a complexidade inerente ao ser humano e às relações sociais. Portanto, grupos diferentes de indivíduos sofrem o impacto do desemprego, avaliam-no subjetivamente e adaptam-se a ele de formas distintas, dependendo dos fatores moderadores utilizados.

2 Processo de Pesquisa

Como apresentamos no capítulo anterior, com o objetivo de manter e expandir a produção, ampliar a competitividade e se ajustar às novas regras, no final do século XX as empresas promoveram reformulações na forma e nos métodos de trabalho, nas máquinas e equipamentos e nas políticas adotadas internamente, além de promover fusões e aquisições que culminaram com a racionalização dos processos. Todos esses fatores contribuíram para a efetivação de “enxugamentos” de pessoal.

A empresa em foco neste estudo, que denominaremos XYZ, ligada à área de telecomunicações, teve seu controle transferido do Estado para o capital privado no ano de 1998, quando passou a sofrer intervenções de caráter administrativo que atingiram não só a sua estrutura formal, como também as relações de trabalho e a vida dos trabalhadores. Dentre as medidas adotadas, o corte no quadro de pessoal causou impactos psicossociais, ainda pouco contabilizados ou considerados.

Segundo Barbara (1999), a perda do emprego e o conseqüente desemprego trazem sofrimento, insegurança e vergonha para o trabalhador. Portanto, quando se fala em reestruturação produtiva, está se falando, acima de tudo, de sofrimento humano e, desta forma, de um problema afeto a todas as áreas do saber que se preocupam com a vida do trabalhador. Já Tractenberg (1999) aponta que um dos principais entraves para a implantação de novos

modelos organizacionais recai sobre as questões das relações humanas e não sobre os aspectos técnicos, revelando que a falta de compreensão do fator humano dentro da organização prejudica a visão sistêmica da mesma.

Caldas (2000), afirma que os “enxugamentos” de pessoal atingem os trabalhadores desligados, a organização e provocam efeitos também nos remanescentes, que passam a conviver com medo, alívio, culpa, insegurança, entre outros tantos sentimentos que geram instabilidade emocional e sofrimento.

Estudamos trabalhadores de uma empresa de telefonia, a XYZ e procuramos identificar, através do discurso do trabalhador, sua percepção sobre as mudanças introduzidas no ambiente de trabalho e de que forma o desligamento afetou sua vida.

Segundo informações obtidas em entrevistas realizadas com informantes qualificados, a empresa XYZ detinha o monopólio das telecomunicações no Estado de São Paulo, com exceção de algumas cidades do interior. Seu quadro de pessoal contava com aproximadamente 24.000 empregados na década de 90, distribuídos em seis Gerências Regionais (capital Leste, capital Oeste, São José do Rio Preto, Bauru, Campinas e Santos).

A Regional de Santos correspondia geograficamente a todo o litoral do Estado e Vales do Paraíba e Ribeira. Seu limite ao norte era o Estado do Rio de Janeiro e ao sul o Estado do Paraná. A Regional era subdividida em 4 Distritos:

Santos, Praia Grande, São José dos Campos e Taubaté. Cada Distrito possuía uma estrutura organizacional autônoma, subordinada à Gerência Regional. Na capital eram centralizados todos os dados das Regionais.

Metas operacionais eram estabelecidas e os resultados regionais eram acompanhados e comparados entre si, gerando competição que não envolvia prêmios ou bônus de qualquer espécie, não eram feitas campanhas de vendas e o reconhecimento profissional era a única gratificação recebida. As características das lideranças definiam o ritmo, o comprometimento e o envolvimento dos trabalhadores com as tarefas. A empresa caracterizava-se fundamentalmente como prestadora de serviços. Em 29 de julho de 1998, a empresa foi privatizada.

Não ocorreram mudanças significativas na sua estrutura nos primeiros seis meses após a privatização. Em novembro de 1998, foi anunciado o primeiro PDI, ocorrido em dezembro. Embora o desligamento fosse denominado como incentivado e tivesse caráter voluntário, foram dispensados não só aqueles que manifestaram interesse, mas também a grande maioria dos que se encontravam na condição de aposentados, alguns que estavam próximos da aposentadoria e aqueles indicados pelas gerências, supostamente por apresentarem baixo desempenho.

Na seqüência, além dos cortes periódicos, uma série de profundas mudanças foi introduzida. Dentre elas, a fragmentação, a criação de empresas menores, com novas razões sociais que realizavam as atividades extintas na XYZ,

terceirização das atividades consideradas 'fim' (atendimento pessoal e telefônico, implantação e manutenção da rede externa, comutação e transmissão), criação de uma cooperativa responsável pela implantação e manutenção de telefones públicos (empresa que operou apenas por alguns meses, pois logo foi extinta). Dentre as áreas que sofreram cisão, podemos citar Recursos Humanos, cujas atividades operacionais e trabalhadores responsáveis foram transferidos para uma empresa criada pela XYZ, enquanto eram mantidos apenas alguns ocupantes de cargos considerados 'estratégicos'.

Os setores voltados para o atendimento pessoal se transformaram em áreas de vendas de produtos e serviços, cujos empregados, independente de seu perfil pessoal e profissional, tinham que alcançar metas consideradas pelos trabalhadores como rigorosas, sempre sob a ameaça de dispensa na próxima lista de cortes. Assim, competia aos próprios empregados encontrarem uma realocação quando da perspectiva de extinção, terceirização ou centralização da sua área de trabalho e da iminente dispensa, sem interferência ou apoio da área de Recursos Humanos.

Ao mesmo tempo, foram implantados sistemas de bônus, prêmios e participação nos lucros, despertando uma nova postura entre os empregados. As metas passaram a ser uma tônica presente no dia a dia de todos. Se por um lado os resultados eram perseguidos com garra e recompensados financeiramente pela empresa, por outro lado, tal política gerou competição e criou animosidades em alguns grupos de trabalho.

Foi extinta a divisão geográfica do Estado. Muitas gerências foram centralizadas na capital, provocando o distanciamento entre gestores e subordinados. As transferências de empregados para outras localidades eram feitas sem preparação prévia e sem qualquer reembolso, implicando em investimento financeiro, desgaste físico, social e familiar. Nessa situação, a alternativa oferecida era a adesão ao PDI. O “enxugamento” da estrutura organizacional e do quadro de pessoal, disseminou entre os empregados, um clima de instabilidade, medo e sensação de desamparo, pois os mesmos alegam não terem recebido apoio ou informações por parte da XYZ quanto às mudanças que foram implantadas.

Os planos implementados a partir de então, receberam diversas nomenclaturas no período abrangido pela pesquisa, mas neste trabalho todos receberam a denominação de PDI, pois os incentivos basicamente se mantiveram. O primeiro PDI foi anunciado em novembro de 1998 e concretizado em dezembro do mesmo ano. O último PDI do período pesquisado ocorreu em dezembro de 2003, com a empresa mantendo ainda a política de enxugamento de pessoal.

A área geográfica do estudo foi delimitada pelas cidades de Bertioga e Registro, incluindo Cubatão e todas as demais cidades do Vale do Ribeira. Conforme informações colhidas no Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de São Paulo (SINTETEL), essa região contava com aproximadamente 900 empregados no

momento da privatização, dos quais 708 haviam sido desligados até dezembro de 2003, representando 78% da mão de obra efetiva.

As informações levantadas neste estudo, relativas ao período anterior ao PDI, foram analisadas à luz do modelo descrito por Caldas (2000) com relação aos efeitos que os “enxugamentos” provocam nos remanescentes, obedecendo à subdivisão dos mesmos em quatro grupos. Os dados colhidos referentes ao período que se estende até um ano após o desligamento, serão interpretados de acordo com os efeitos do desemprego na vida do trabalhador, subdivididos em oito categorias, conforme proposta do mesmo autor, detalhada no Capítulo 1 deste trabalho.

Assim, com o intuito de analisar a percepção social do trabalhador sobre o seu desligamento e os reflexos que os diversos PDI's implantados provocaram nos remanescentes, buscamos identificar as experiências vividas por eles desde a privatização até um ano após os seus desligamentos, fazendo com que recuperassem na memória a percepção sobre a realidade social na qual se viram inseridos naquele período de suas vidas.

Conhecer as impressões dos trabalhadores sobre o processo de privatização, a posterior reestruturação da empresa, e a sua exclusão do mercado de trabalho através do PDI, pode contribuir para ampliar os conhecimentos sobre os impactos psicossociais envolvidos nesse processo. Assim, procurou-se dar voz ao trabalhador, permitindo que manifestasse suas impressões sobre as políticas

adotadas pela empresa onde atuava e relatasse suas vivências enquanto participante dos processos de privatização, reestruturação e implantação do PDI.

Este trabalho tem caráter quantitativo e qualitativo e envolveu duas fases complementares. Na primeira fase foi feito um estudo qualitativo, com a realização de seis entrevistas em profundidade, com informantes qualificados, nas quais foram identificadas as compatibilidades entre os discursos e a teoria de Caldas (2000) e que comporiam os aspectos explorados com a realização do *survey*.

Segundo Babbie (1999), é possível medir comportamento social, desde que não queiramos fazê-lo em termos absolutos, mas apenas considerando que todo evento ou situação tem determinantes antecedentes. A análise de um fenômeno social freqüentemente é mais bem sucedida quando o pesquisador utiliza vários métodos diferentes. Além da aceitação consensual do *survey*, o estudo qualitativo possibilitou a construção de um quadro amplo, do qual destacamos os desdobramentos do processo de privatização, de reestruturação e do PDI sobre a vida dos trabalhadores, os quais orientaram a construção de indicadores e o instrumento utilizado no *survey*.

Ao mesmo tempo, ao contemplar os elementos macro e micro-estruturais dos processos de reestruturação produtiva e privatização, recuperamos contextualmente a base econômica, política e social que nortearam tais práticas, os discursos dos sujeitos envolvidos e os resultados da pesquisa, o que seria impossível sem a combinação dos dados quantitativos e qualitativos.

A primeira etapa foi realizada em outubro de 2002 e teve a duração de quatro semanas. Foram feitos contatos telefônicos prévios, nos quais eram explicados os objetivos do trabalho e marcadas as entrevistas. Cinco entrevistas foram realizadas numa sala reservada em um consultório psicológico na cidade de Santos e apenas uma entrevista foi realizada no novo local de trabalho do entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e as informações coletadas fundamentaram a elaboração do questionário aplicado no *survey*.

Os seis entrevistados na primeira etapa eram trabalhadores de diversas áreas e de diversos níveis hierárquicos. No transcorrer do trabalho, os relatos são referenciados por numeração de 01 a 06, conforme detalhamos a seguir:

Entrevista 01: Supervisora (área de Loja de Atendimento ao Público), sexo feminino, 47 anos, casada, superior completo, trabalhou 23 anos na XYZ, na época da pesquisa, trabalhava em Seguradora.

Entrevista 2: Atendente de Serviços Especiais (área de Atendimento a Grandes Clientes), sexo feminino, 49 anos, solteira, superior completo, trabalhou 21 anos na XYZ, na época da pesquisa, trabalhava em autorizada de serviço móvel celular.

Entrevista 3: Técnico de Telecomunicações (área de Comutação), sexo masculino, 44 anos, casado, curso técnico em eletrônica, trabalhou 23 anos na XYZ, era micro-empresário.

Entrevista 4: Gerente de Recursos Humanos, sexo feminino, 48 anos, casada, superior completo, trabalhou 22 anos na XYZ, estava desempregada.

Entrevista 5: Supervisora (área Administrativa), sexo feminino, 38 anos, solteira, cursando superior, trabalhou 20 anos na XYZ, estava desempregada.

Entrevista 6: Agente Administrativo (área Financeira), sexo feminino, 46 anos, casada, 2º grau completo, trabalhou 21 anos na XYZ, estava desempregada.

De caráter exploratório, as entrevistas, permitiram que os investigados relatassem as experiências vividas desde a privatização até um ano após o seu desligamento, focalizando o cenário de mudanças que iam sendo implementadas e as reações decorrentes.

Tais entrevistas não obedeceram a um roteiro fixo, mas todas continham dados sobre o processo de privatização e a reestruturação implantada pela XYZ e as conseqüências observadas na sua vida cotidiana, reflexos na saúde, na relação estabelecida com a empresa, com colegas, chefias e familiares. Ou seja, através de entrevistas individuais, sem roteiro rígido, com a duração aproximada de 2 horas, tentou-se reconstituir a história de vida do trabalhador, em especial sua história na empresa.

Segundo Gareth Jones (1983, p. 27), “as narrativas pessoais são particularmente ricas porque permitem compreender tanto as ações individuais

quanto os efeitos e constrangimentos produzidos pelos contextos nos quais ocorrem os cursos das ações individuais”. Assim, a partir dos relatos, foram identificados dados comuns, significativos e compatíveis com o levantamento teórico, os quais tornaram-se elementos de investigação no *survey*.

No mês de junho de 2004, teve início a negociação com o SINTETEL, para obter autorização para fazer o levantamento de dados sobre o universo da pesquisa.

Obtidas as autorizações da Diretoria Regional e da Diretoria da Capital, no mês de julho de 2004, durante uma semana, foram feitas as consultas aos arquivos do Sindicato Regional, através das quais foram identificadas 708 Rescisões de Contrato de Trabalho referentes ao período de dezembro de 1998 a dezembro de 2003. Foram extraídos das Rescisões os seguintes dados: nome, sexo, data de nascimento, data de admissão, data de desligamento, salário base, motivo do desligamento, cargo (quando havia esta informação). Uma cópia desse levantamento foi enviada por meio eletrônico ao SINTETEL, por solicitação do Diretor Regional.

O universo da pesquisa abrange 708 trabalhadores que estavam lotados na região geográfica delimitada pelo estudo, e que foram desligados no período de julho de 1998 à dezembro de 2003. Os dados do universo estão indicados nas tabelas a seguir:

Tabela 1: Identificação do universo quanto ao sexo

Sexo	Frequência	%
Masculino	460	65
Feminino	248	35
Total	708	100

Fonte: SINTETEL

Tabela 2: Identificação do universo quanto à idade

Faixa etária	Frequência	%
21 — 25	17	02
26 — 30	30	04
31 — 35	90	13
36 — 40	125	18
41 — 45	216	30
46 — 50	163	23
51 — 55	54	08
56 — 60	09	01
61 — 65	02	0,5
Sem informação	02	0,5
Total	708	100

Fonte: SINTETEL

Tabela 3: Identificação do universo quanto ao tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência	%
01 — 05	66	09
06 — 10	66	09
11 — 15	124	18
16 — 20	145	20
21 — 25	200	28
26 — 30	85	12
31 — 35	19	03
Sem informação	03	01
Total	708	100

Fonte: SINTETEL

Tabela 4: Identificação do universo quanto à salário

Faixa salarial	Freqüência	%
— 1.000	385	54
1.001 — 1.500	145	20
1.501 — 2.000	86	12
2.001 — 2.500	45	06
2.501 — 3.000	26	04
3.001 —	18	03
Sem informação	03	01
Total	708	100

Fonte: SINTETEL

A amostra probabilística definida para o *survey* foi constituída de 71 trabalhadores, sendo considerados como critérios para inclusão o sexo, o salário, o tempo de empresa e a idade.

Foi elaborado um questionário (Apêndice A), com perguntas abertas e fechadas, contendo dados do entrevistado (ano de adesão ao PDI, idade no momento da adesão, tempo de trabalho na XYZ, cargo e salário), informações sobre a experiência vivida como remanescente no período abrangido desde a privatização até o momento da adesão ao PDI e informações sobre a experiência vivida desde a adesão ao PDI até um ano após o desligamento.

A aplicação do primeiro questionário, feita em abril de 2005, foi considerada como pré-teste. O sujeito respondeu em aproximadamente 15 minutos, considerou as questões pertinentes, abrangentes, refletindo os aspectos gerais do processo.

A partir de então, nenhum ajuste foi feito. A pesquisa de campo se estendeu até agosto de 2005.

No mês de junho de 2005, foram iniciados os contatos com os integrantes da amostra. Como ponto de partida foi utilizado o serviço de informações da própria XYZ via Internet, e a partir de então, os sujeitos entrevistados deram indicações de como localizar os demais, formando-se uma verdadeira rede de comunicações. A colaboração de todos contribuiu sobremaneira para a realização da pesquisa.

A primeira abordagem aos sujeitos da amostra foi feita por telefone. Nessa ocasião, eles eram informados sobre como haviam sido localizados, recebiam explicações sobre os objetivos da pesquisa e sobre o instrumento. Havendo concordância em participar eram marcados a data, o horário e o local para a entrevista. Alguns solicitaram que o questionário fosse deixado em suas residências ou locais de trabalho, para ser respondido e posteriormente devolvido. Outros preferiram responder e devolver imediatamente e outros solicitaram o envio pelo correio. Nesse caso, era enviado junto com o questionário, um envelope selado para resposta, uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), orientações sobre o preenchimento do questionário e instruções quanto à liberdade para que escrevessem no verso das folhas, caso sentissem necessidade de se aprofundar em algum aspecto. Também como cuidado em pesquisa com seres humanos, o telefone da pesquisadora foi fornecido para o esclarecimento de quaisquer dúvidas. Foram poucos que manifestaram dúvidas e

recorreram ao contato telefônico. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Grande parte das entrevistas foi realizada na residência dos entrevistados. Apenas duas foram realizadas numa sala reservada num consultório psicológico. Os residentes na cidade do Guarujá foram entrevistados em uma padaria, cujo proprietário estava incluído na amostra e disponibilizou o local para os encontros com os sujeitos residentes naquela localidade. Vários foram entrevistados nos seus locais atuais de trabalho (vídeo locadoras, órgãos públicos e empresas terceirizadas pela XYZ).

De um modo geral, a cooperação foi grande e o desejo de expor suas experiências, foi manifestado. Muitos expressaram agradecimento pela oportunidade de falar, como se este fosse o único foro disponibilizado a eles até então. Um dos questionários enviados pelo correio foi devolvido com um bilhete de agradecimento.

Normalmente as entrevistas de aplicação do questionário se estendiam por 30 a 40 minutos, já que muitos lembravam detalhes das situações e faziam comparações sistemáticas entre os períodos pré e pós-privatização.

Um fato que chamou a atenção com relação aos ex-trabalhadores do Guarujá foi que um deles, alguns minutos antes do horário marcado para a entrevista, foi ao local e deixou um recado com o proprietário da padaria, dizendo

que não poderia responder ao questionário, pois o fato de ficar recordando as últimas experiências vividas na empresa fazia mal à sua saúde. Deixou suas desculpas e foi embora antes que a entrevistadora chegasse.

Um dos entrevistados da cidade de Santos também relatou que dormia mal, tinha pesadelos quando encontrava algum ex-colega ou quando ficava recordando suas experiências no período pós-privatização, como certamente aconteceria naquela noite, por ter respondido ao questionário. Este participante foi o que expressou maior revolta com a sua dispensa, dizendo que “sempre vestiu a camisa”, “serviu” à empresa até o último instante, viajava todo o litoral para realizar suas atividades, buscava os melhores resultados e mesmo assim foi dispensado sem qualquer justificativa.

3 Privatização e Reestruturação na XYZ: resultados, rearranjos e demissões.

O Estado brasileiro, desde os anos 30, patrocinava a expansão da atividade econômica sem, contudo, se consolidar como em outros países, o Estado do Bem-Estar. Embora não fosse provedor essencial de indicadores de desempenho social, tais como saúde, educação e saneamento básico, ele estava presente na construção de estradas, estatização de empresas e implantação de sistemas de comunicação, simbolicamente representado pela fase dos “cinquenta anos em cinco” de Juscelino Kubitschek e, logo após, pela fase do “Brasil grande potencial”, do período militar (LACERDA, 1999).

Na década de 70, o Brasil se endividou para alcançar os objetivos estabelecidos no II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), política que, associada à insolvência do México em 1982, provocou ruptura na economia. O crescimento de 7% alcançado no final dos anos 70 transformou-se em estagnação econômica e aumento da inflação, trazendo desigualdades sociais na década de 80, que se acentuaram em período posterior. Em 1982, as exportações sofreram retração como consequência da desaceleração do mercado internacional. Já em 1984 e 1985, a economia cresceu, mas os esforços internos foram direcionados para o pagamento da dívida externa, enquanto os demais países, em especial os Estados Unidos, se recuperavam e se beneficiavam com a queda do preço do petróleo e dos juros internacionais (LACERDA, 1999).

Analistas econômicos, governantes e empresários, em compasso com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), começaram a manifestar a idéia de implantação de uma nova política industrial. Era imperativo que o país ingressasse na era da revolução tecnológica para não ficar à margem no mercado internacional. O governo Sarney, situado entre duas fases políticas (ditadura e democracia), refletiu a ambivalência do momento: de 1985 a 1987, o cunho era nacionalista e o Estado era o principal agente promotor de mudanças; de 1988 a 1990, o destaque foi dado à abertura do mercado e às empresas privadas, ficando o poder público como agente regulador do mercado. (RUA; AGUIAR. 1995).

No mesmo período, acentuou-se o processo de concentração de renda, os ganhos nominais de salários não eram ganhos reais, pois a inflação se encarregava de anulá-los. A aparente estagnação econômica afetou de forma negativa a indústria brasileira, os investimentos estrangeiros, o crescimento dos mercados locais e o volume das exportações, levando à precariedade os serviços de energia, telecomunicações, transportes e portos. Houve queda na qualidade da educação e carência de programas de treinamento profissional especializado, dificultando a adaptação da força de trabalho aos padrões tecnológicos avançados. Enquanto isso, o cenário internacional apresentava avanços nas áreas de tecnologia da microeletrônica, informática, telecomunicações, automação, materiais e energias renováveis, e biotecnologia (LACERDA, 1999).

Os pronunciamentos feitos pelo Presidente Collor, no início de 1990, ao assumir o governo, apontavam para a redução da intervenção do Estado na economia, para a diminuição das barreiras ao comércio exterior e para o avanço nos padrões de qualidade e produtividade. Em março de 1990, as Medidas Provisórias 158 e 161 liberaram as importações, eliminaram as barreiras não tarifárias, promoveram programas voltados às importações, suspenderam ou eliminaram incentivos fiscais e subsídios. Outras medidas se seguiram. Projetos de lei versando sobre modernização dos portos, reserva de mercado da informática, patentes, propriedade industrial, código do consumidor e tarifas alfandegárias, foram os primeiros passos para a abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional (RUA; AGUIAR, 1995).

Essa política enfocava a competitividade, o aumento da eficiência na produção e comercialização de bens e serviços, a modernização e a reestruturação da indústria. Tais fatores, aliados à liberalização, à abertura e à instabilidade econômica, levaram as empresas a realizar ajustes para sobreviver à nova realidade (LACERDA, 1999).

O aumento na importação de produtos associado à reestruturação, ao avanço tecnológico, às fusões, às aquisições e às terceirizações provocaram a queda do índice de empregos, pois não foram adotadas políticas que compensassem esse efeito. O programa de privatizações foi apontado pelo governo como uma das alternativas para atrair investimentos externos e restringir

o uso dos recursos do Estado na infra-estrutura necessária para suportar o crescimento da economia (LACERDA, 1999).

A política econômica neoliberal adotada pelo governo era norteada pela idéia do Estado Mínimo, que indicava para a privatização das empresas estatais. É oportuno ressaltar que a participação do Estado brasileiro em empresas, teve início com D. João VI (1808) e na revolução de 1930 (governo Getúlio Vargas), existiam 17 empresas estatais. Até o suicídio de Vargas, passando pelo governo Dutra, foram criadas outras 30. Juscelino, Jânio e Jango criaram mais 63. No regime militar (1964 a 1984), surgiram 274 novas empresas, totalizando 582 estatais nessa época.

Essa expressiva participação estatal foi revista e redirecionada nos anos 90, conforme Bastos (2003), autor que faz uma revisão da política de privatização brasileira, dividindo-a em cinco etapas que correspondem a cinco governos da República.

No governo do Presidente Figueiredo (1979 – 1985), último governo da ditadura militar, deu-se o primeiro passo em direção às privatizações, através do Programa Nacional de Desburocratização (PND), instituído pelo Decreto nº 83.785 de 30 de julho de 1979, que determinava que as empresas nacionais deveriam se capacitar para receber encargos que se encontravam sob a responsabilidade do Estado e ainda previa casos em que seria recomendável a transferência do controle da empresa para o setor privado. Em julho de 1981, foram criados o

Programa de Desestatização e a Comissão Especial de Desestatização. O saldo dessa medida foram 20 estatais vendidas e 22 transferidas para os governos estaduais ou fundidas em outras empresas.

A segunda etapa corresponde ao Presidente Sarney (1985 – 1990), primeiro governo da fase de democratização política, com a criação do Conselho Interministerial de Privatização que depois passou a chamar Conselho Federal de Desestatização. Nesse período foram definidas novas formas de privatização, envolvendo desde a abertura do capital social até a simples liquidação, passando por gestão privatizada e pulverização de ações.

Durante o governo do Presidente Fernando Collor (1990 - 1992), teve início a terceira fase do processo, através do Programa Nacional de Desestatização, instituído através da Lei nº 8.031/90. Com o impedimento do Presidente Collor, iniciou-se a quarta etapa relativa ao governo do Presidente Itamar Franco (1992 - 1994), caracterizada como uma fase conflituosa em decorrência do empenho em controlar a política de privatização sob a alegação de princípios éticos e morais que garantissem os interesses nacionais. O governo suspendeu os leilões previstos da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e da Ultrafértil. Através do Decreto nº 724, de 19/01/93, definiu novas diretrizes para as privatizações, as quais previam a obrigatoriedade de pagamento maior em moeda corrente, direcionamento dos recursos decorrentes das privatizações para as áreas sociais, ciência e tecnologia e investimento em meio ambiente por parte dos compradores.

No governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 - 2002), teve início a maior e mais abrangente etapa (quinta), com a quebra do monopólio estatal do petróleo e das telecomunicações, a liberação da pesquisa e lavra do subsolo brasileiro a empresas de qualquer nacionalidade, entre outras mudanças constitucionais. Foi criado o Conselho Nacional de Desestatização (CND), a Lei das Concessões foi sancionada e o alcance do Plano Nacional de Desestatização (PND) foi ampliado, permitindo não só a venda das estatais como também as licitações para exploração de serviços públicos. A Lei nº 9.074/95 permitiu a transferência das concessões para exploração de serviços públicos ao setor privado (BASTOS, 2003).

Através do Decreto nº 1.481, de maio de 1995, o governo incluiu no PND as empresas Eletronorte, Eletrosul, Furnas, Chesf e a Eletrobrás. Remarcou os leilões que haviam sido suspensos no governo Itamar, confirmou os leilões da Light, Rede Ferroviária Federal, Escelsa e Meridional. Incluiu 31 portos brasileiros na lista do CND, abriu o capital privado à telefonia celular, ao transporte de sinais por satélite e outros segmentos de telecomunicações. Em maio de 1997, desconsiderando movimentos nacionais de protesto, privatizou a Companhia Vale do Rio Doce, maior estatal vendida no Brasil e talvez no mundo. Em julho de 1998 foram vendidas as empresas de telecomunicações (BASTOS, 2003).

O Programa Nacional de Desestatização, no período de 1990 a 1998, transferiu para o setor privado, 76 empresas (56 federais, 15 estaduais e 5 na área de telecomunicações), propiciando uma receita de US\$ 37,6 bilhões e US\$ 10

bilhões em transferência de dívidas do Estado para os adquirentes. Do total arrecadado, 27,6% referia-se à participação de investidores estrangeiros, sendo 17% aos americanos, 4% aos espanhóis, 2,1% aos chilenos e 1,3% aos franceses (LACERDA, 1999).

Obedecendo as orientações do FMI e do Banco Mundial, as estatais foram avaliadas pelo método de fluxo de caixa, que considerava o potencial de geração de resultados do ativo operacional, projetados por um certo tempo, em cenários econômicos determinados, sem considerar o patrimônio líquido real da empresa. O comprador registrava imediatamente um valor para o patrimônio que adquiriu, bem maior que a importância paga pela estatal. O governo promoveu em algumas estatais, ajustes prévios às privatizações, os quais envolveram quantias maiores que a recebida com suas vendas. O relatório emitido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 1996, apontou que os ajustes financeiros feitos no período de 1993 a 1996 envolvendo a CSN, a Cosipa, a Açominas e a Embraer envolveram R\$ 3,8 bilhões, ou seja, 27,7% de toda a arrecadação do Programa Nacional de Desestatização (BASTOS, 2003).

No governo Fernando Henrique, foi encaminhada ao Congresso a Emenda Constitucional nº 8, de 18/08/95, que pôs fim ao monopólio estatal no setor de telecomunicações, sendo esse o primeiro passo para a sua privatização. O Congresso alterou a redação da emenda, limitando seu impacto, explicitando que uma lei deveria ser submetida à votação no Congresso, detalhando o papel do Estado e os novos princípios que norteariam o setor. O Ministro das

Comunicações, Sérgio Motta, enviou uma lei envolvendo apenas o serviço celular, enquanto trabalhava na preparação das demais empresas do Sistema Telebrás para a privatização. Essa lei foi denominada de Lei Mínima (NOVAES, 2000).

De acordo com Novaes (2000, p. 152), a Telebrás à época,

... tinha 13 milhões de linhas instaladas e controlava o maior sistema telefônico da América Latina, sendo o 11º do mundo. Seu faturamento líquido anual era da ordem de US\$ 7,5 bilhões e a empresa controlava 95% das linhas telefônicas brasileiras. A União possuía 52,2% das ações ordinárias e 23% do capital total da Telebrás.

Os restantes 5% das linhas telefônicas eram divididos entre quatro concessionárias: Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), privatizada em junho de 1998, Serviço de Comunicações Telefônicas de Londrina (SERCOMTEL), Companhia Telefônica de Ribeirão Preto (CETERP) e Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC), única operadora privada remanescente no país em 1995, atuando em alguns municípios de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul e distinta da Companhia Telefônica da Borda do Campo (CTBC), controlada pelas Telecomunicações de São Paulo (Telesp) (NOVAES, 2000).

A *holding* Telebrás apenas coordenava a implementação das políticas para o setor e centralizava a captação de recursos para financiamento dos investimentos das subsidiárias. Estava dividida em 26 operadoras, uma para cada Estado (com exceção do Rio Grande do Sul que tinha sua própria operadora, a

CRT), uma operadora municipal e a operadora de serviço de longa distância (Empresa Brasileira de Telecomunicações - EMBRATEL). No momento da privatização, ela detinha o controle de pelo menos 80% do capital votante e 67% do capital total de suas subsidiárias.

A existência da *holding* se justificava no contexto de um país com dimensões continentais como o Brasil, com disparidades regionais marcantes e servia como instrumento de transferência de recursos das regiões mais ricas para as regiões menos favorecidas, visando promover o desenvolvimento mais homogêneo da telefonia. Em 1996, a Telesp, maior operadora do sistema, transferiu 35% da receita de suas chamadas interurbanas e internacionais originadas em São Paulo para a Embratel, enquanto as companhias dos Estados do Norte e Nordeste transferiram apenas 10%. A Embratel era o instrumento chave de transferência de fundos entre as operadoras estaduais (NOVAES, 2000).

O ajuste das tarifas tornou-se uma necessidade ante o processo de privatização, pois no final de 1995, estas apresentavam grande defasagem e distorção quando comparadas com os padrões internacionais. A redução das tarifas brasileiras estava associada ao esforço do governo para controlar a inflação da década anterior. Em 1997, o Ministério das Comunicações, através da Portaria nº 392 começou a ajustar tais distorções, reduzindo o percentual retido das principais empresas locais como Telesp, Telecomunicações do Rio de Janeiro (Telerj) e Telecomunicações de Minas Gerais (Telemig) (NOVAES, 2000).

Através da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), (Lei nº 9.472 de 16/07/97), o Estado deixou de exercer o papel de provedor e passou a regulamentar o setor. A LGT criou a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), organizou os serviços, restaurou e privatizou o Sistema Telebrás.

A Anatel, entre outras atribuições, criou o Plano Geral de Outorgas, aprovado em 12/02/98, que determinava a divisão do país em áreas de concessão, o número de prestadoras de serviço em cada região e os prazos dos contratos de concessão.

À Anatel coube a definição e classificação dos diferentes serviços, em função da sua finalidade, âmbito, forma, meio de transmissão, tecnologia usada e outros atributos, abrangência de interesses (coletivo ou restrito). Os serviços de interesse restrito não poderiam prejudicar o interesse coletivo, e tais classificações visavam salvaguardar os interesses dos consumidores e assegurar a continuidade dos serviços de forma competitiva. A Agência também assumiu a incumbência de definir a estrutura tarifária para cada modalidade do serviço, mudança considerada de grande importância, pois antes da LGT as tarifas eram propostas pelo Ministério das Comunicações e aprovadas pelo Ministro da Fazenda, que utilizava dentre os critérios, o controle da inflação e não somente a busca da melhor oferta dentro de um ambiente competitivo (NOVAES, 2000).

A LGT, em seu artigo nº 187, concedeu ao Poder Executivo a autorização para promover a reestruturação e a desestatização das empresas de

telecomunicações, permitindo qualquer medida de natureza corporativa (fusão, cisão, incorporação, dissolução parcial, etc). O artigo nº 194 impediu que o novo controlador incorporasse uma empresa de telefonia fixa com outra de telefonia móvel, objetivando assegurar uma competição justa entre várias empresas e evitar a discriminação de uma das operadoras em detrimento da outra (NOVAES, 2000).

As empresas do grupo Telebrás passaram por um processo de preparação e de reestruturação antes da privatização, com o objetivo de melhorar a produtividade através da redução dos custos e do quadro de pessoal. Com a adoção dessas medidas, e ainda sob o controle do governo, a melhoria do desempenho operacional das empresas entre 1994 e 1997 foi significativa e alguns resultados impressionam, conforme os apontados a seguir:

- crescimento anual de 16% no número de linhas fixas e celulares em serviço, com crescimento da receita média em 19% no Sistema Telebrás como um todo, refletindo o impacto da correção das tarifas e a contribuição do serviço celular na receita total das empresas (4,5% em 94 e 20% em 97);

- queda do custo caixa médio (excluindo a despesa de depreciação) por linha em serviço em quase 15%. Esse resultado poderia ser melhor, uma vez que o número de linhas estava em crescimento, revelando que o governo não permitia que o ganho com as alterações nas tarifas se traduzisse em aumento do quadro de pessoal e dos gastos;

- aumento de 46% na produtividade, refletido no indicador do número de linhas em serviço por empregado. O número de empregados do Sistema Telebrás diminuiu de 95,6 mil em 1994 para 87,3 mil em 1997, enquanto o número de linhas fixas em serviço aumentou de 11,2 para 15,4 milhões;

- a geração de fluxo de caixa cresceu de forma extraordinária (de 45% da receita líquida em 1994, para quase 61% em 1997). Este aumento, considerado um dos mais elevados do mundo, foi resultado do impacto da correção das tarifas, da melhoria operacional e da ausência de competição (NOVAES, 2000, p. 162).

O Quadro 1 demonstra os resultados operacionais de algumas empresas de telecomunicações brasileiras, em comparação com empresas de outros países da América do Sul, nos anos de 1994 e 1997.

Quadro 1 - Dados operacionais das empresas de telecomunicações brasileiras – 1994 e 1997

	Receita/ Acesso (US\$)			Conta caixa / Acesso (US\$)			Linhas fixas / Empregado			Penetração serviço telefonia / 100 habitantes			Margem EBITDA (%)		Telefonia Fixa	
	1994	1997	Variação (%)	1994	1997	Variação (%)	1994	1997	Variação (%)	1994	1997	Variação (%)	1994	1997	1994	1997
Telebras	688	819	19,0	377	322	-14,7	114	166	45,5	8,3	12,9	56,2	45,2	60,7	8,0	10,6
Telesp	680	729	7,2	290	270	-7,0	157	209	33,5	14,1	20,7	46,8	57,3	62,9	13,4	16,4
Telerj	633	716	13,0	364	319	-12,4	107	157	46,3	12,3	16,9	37,7	42,5	55,4	11,6	13,3
Telemig	529	734	38,6	262	247	-5,8	128	200	56,1	6,7	12,0	78,6	50,5	66,4	6,4	9,5
Telepar	812	756	-6,9	426	285	-33,2	121	181	49,6	8,9	13,6	52,8	47,5	62,4	8,5	11,2
Telebrasília	498	607	21,8	193	198	2,6	154	209	36,0	18,4	26,5	43,7	61,2	67,3	16,7	21,3
CTBC	457	592	29,7	252	269	6,9	170	272	60,0	11,4	18,4	62,2	44,8	54,5	11,1	16,0
Telebahia	585	705	20,5	312	257	-17,7	109	181	65,3	4,0	7,2	78,6	46,6	63,6	3,8	5,9
Telecom Argentina		727			333			246			18,4			54,0		17,0
Telefónica Argentina		844			389			272			21,0			54,0		21,0
CTC		757			343			286			15,0			55,0		15,0
Telmex		786			342			181			10,0			57,0		10,0
Telefónica Del Peru		1.052			416			232			6,0			60,0		6,0
América Latina (média)		866			372			226			13,0			57,0		13,0
Ásia (média)		909			383			193			31,0			52,0		23,0
Baby Bells (média)		655			402			340			72,0			42,0		72,0

Fonte: Empresas do Sistema Telebrás e Pictet Modal Asset Management para as empresas brasileiras. Para as empresas estrangeiras, balanço das empresas e Merrill Lynch Telecommunication Services. **(Novaes, 2000, p. 163).**

Nota: Média da receita líquida por linha em serviço (fixa e celular). O custo caixa por média de linha em serviço exclui a despesa de depreciação. O número de empregados da Telebrás e da Telmex, inclui os empregados do serviço de longa distância, enquanto os dados da CTC Chile e das empresas argentinas incluem apenas os empregados do serviço local. EBITDA é o fluxo de caixa operacional antes das despesas com juros, impostos, depreciação e amortização.

O modelo adotado para a privatização foi o da cisão e a Telebrás foi dividida em três grandes empresas de telefonia local, oito empresas de telefonia celular e a Embratel, conforme Quadro 2. A lei 9.295 de 19 de julho de 1996, denominada Lei Mínima, havia estabelecido a separação da telefonia fixa da telefonia celular, cisão ocorrida em março de 1998.

Quadro 2 – Cisão da Telebrás

TELEFONIA FIXA		TELEFONIA CELULAR	Composição	
Empresa	Composição	Empresa	Composição	
Embratel Holding	Embratel	Telesp Celular	Telesp	
Telesp	Telesp CTBC	Tele Sudeste Celular	ES RJ	
Tele Norte-Leste	Telerj - RJ	Telemig Celular	MG	
	Telest - ES	Tele Sul Celular	PR RS SC	
	Telebahia - BA		Tele Nordeste Celular	PI AL PE CE RN PB
	Telergipe - SE			Tele Centro-Oeste Celular
	Teleceará - CE	Tele Norte Celular	AM AP MA PA RR	
	Telma - MA		Tele Leste Celular	BA SE
	Telepará - PA	Telepar – PR Telesc – SC Telebrasilíia – DF Telegoiás – GO Telemat – MT Telems – MS Teleacre – AC Teleron – RO		
	Teleamazon - AM			
	Telemig - MG			
	Telpe - PE			
Telasa - AL				
Telpa - PB				
Telern - RN				
Tepepisa - PI				
Teleaima – RR				
Tele Centro-Sul				

Fonte: Novaes, 2000,168 e www.anatel.gov.br/telefonia_fixa/stfc

As 12 empresas foram divididas em 3 grupos no leilão:

Grupo 1: telefonia fixa e empresa de longa distância (Telesp, Tele Norte-Leste, Tele Centro-Sul e Embratel);

Grupo 2: telefonia celular nas áreas mais favorecidas economicamente (Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Tele Sul Celular e Telemig Celular);

Grupo 3: telefonia celular nas áreas menos favorecidas economicamente (Tele Leste Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Norte Celular e Tele Centro-Oeste Celular) (NOVAES, 2000, p. 172).

O Plano Geral de Outorgas dividiu cada uma das áreas em setores. A área correspondente ao Estado de São Paulo, denominada Região III, ficou definida conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3: Divisão do Estado de São Paulo – Região III

SETORES CONSTITUINTES DA REGIÃO III	
SETOR	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)
31	do Estado de São Paulo, exceto os dos Municípios integrantes dos Setores 32, 33 e 34.
32	dos Municípios de Guatapar e Ribeirão Preto no Estado de São Paulo.
33	dos Municípios de Altinópolis, Aramina, Batatais, Brodosqui, Buritizal, Cajuru, Cássia dos Coqueiros, Colmbia, Franca, Guairá, Guar, Ipuã, Ituverava, Jardinópolis, Miguelópolis, Morro Agudo, Nuporanga, Orlândia, Ribeirão Corrente, Sales de Oliveira, Santa Cruz da Esperança, Santo Antonio da Alegria e São Joaquim da Barra, no Estado de São Paulo.
34	dos Municípios de Cubatão, Mogi das Cruzes, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra e Suzano, no Estado de São Paulo.

Fonte: www.anatel.gov.br/biblioteca/planos/planogeraloutorga.pdf

O leilão, marcado para o dia 29 de julho de 1998, foi realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O governo arrecadou US\$ 19 bilhões pela venda de 51,79% das ações com direito a voto, correspondendo a 19,26% do capital total da empresa, sendo esta uma das maiores privatizações do mundo (NOVAES, 2000).

O consórcio vencedor no leilão da Telesp foi liderado por uma empresa de capital espanhol. A Telesp dispunha de 6.102 milhões de linhas, a população do Estado era de 34.564 milhões, o preço mínimo estipulado foi de US\$ 3.028 milhões, o preço obtido foi de US\$ 4.974 milhões. O ágio de 64,3% superou as expectativas. O pagamento pela compra das empresas foi feito em 3 parcelas (40% do valor no ato da venda, 2 parcelas iguais em 12 e 24 meses, corrigidas pela inflação e juros de 12% ao ano) (NOVAES, 2000).

A XYZ comprou as empresas dos Setores 31 e 34 no leilão de julho de 1998 e incorporou o Setor 32, em dezembro de 1999.

O Decreto 2.592 de 15/05/98 definiu o Plano Geral de Metas para a Universalização (PGMU) do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) para atendimento das demandas. Somente as metas para acessos e Telefones de Uso Público (TUP) eram específicas para cada Estado; as demais eram as mesmas para todas as empresas concessionárias. O Quadro 4, a seguir, indica algumas dessas metas.

Quadro 4: Plano Geral de Metas para a universalização do STFC – São Paulo.

Mês/ Ano Serviço	12/1999	12/2000	12/2001	12/2002	12/2003	12/2004	12/2005
Acessos instalados (mil)	8.167	9.598	11.098				
Implantação do serviço fixo comutado			Todas as localidades com mais de 1.000 hab.		Todas as localidades com mais de 600 hab.		Todas as localidades com mais de 300 hab.
Atender solicitações de acesso individual, nos prazos máximos			04 semanas	03 semanas	02 semanas	01 semana	
Atender solicitação de acesso e disponibilizar centro de atendimento para intermediação da comunicação para deficientes auditivos e da fala, que disponham da aparelhagem adequada.	12 semanas	06 semanas	03 semanas	02 semanas	01 semana		
Ativar Telefones de Uso Público (TUP) (mil)	217,5	242,9	271,3				
Quantidade de TUP (1.000 hab.)					7,5		8,0
Quantidade de TUP por acessos instalados (%)					2,5		3,0
Distâncias máximas / acesso a TUP, de qualquer ponto dentro dos limites da localidade (mts)	800	500	300				
Atendimento de solicitação de instalação de TUP / Estabelecimentos de Ensino e Instituições de Saúde (semanas)	8	4	2		1		
Atendimento de solicitação de instalação de TUP's adaptados para uso de deficientes auditivos e da fala e para os que utilizam cadeira de rodas (semanas)	8	4	2		1		
Disponibilizar, em todas as localidades não atendidas pelo STFC, pelo menos 01 TUP, 24 hs por dia, em local acessível, com capacidade de originar e receber chamadas de longa distância nacional e internacional (nº habitantes)	+ de 1.000		+ de 600		+ de 300		+ de 100

Fonte: www.anatel.gov.br/biblioteca/decretos/dec_2592_98.pdf

A concessionária que, a qualquer tempo, atendesse todas as solicitações de acesso individual no prazo de quatro semanas (meta estabelecida para 31 de

dezembro de 2001) estaria desobrigada das metas estabelecidas para acessos instalados (www.anatel.gov.br).

O Decreto definiu também os prazos para atendimento aos Estabelecimentos de Ensino Regular e Instituições de Saúde quanto ao acesso e comunicação através de redes de computadores, estabeleceu os números de TUP's instalados, com capacidade para efetuar e receber ligações locais, nacionais, internacionais, adaptados para deficientes auditivos, da fala e usuários de cadeiras de rodas (www.anatel.gov.br).

O Estado de São Paulo, na área abrangida pela XYZ, conta em 2005 com 12,4 milhões de linhas em serviço, em 622 municípios paulistas. Este número representa o dobro dos terminais existentes em julho de 1998, quando a XYZ foi privatizada. Paralelamente à expansão de linhas, a operadora empreendeu a modernização da infra-estrutura, com 99,13% de sua rede digitalizada, contra 73% em julho de 1998. Esse avanço permitiu oferecer aos clientes os mais recentes serviços de telecomunicações disponíveis no mundo, como por exemplo, o serviço de conexão rápida à Internet, lançado em 2000 e que lidera o seu segmento de mercado com 904 mil usuários (informações disponibilizadas no site oficial da empresa).

A modernização da rede permitiu a popularização dos serviços digitais – Transferência de Chamadas, Caixa Postal, Secretária Digital, entre outros. Em 2005, 5,7 milhões de clientes utilizam pelo menos um dos serviços digitais,

totalizando 17 milhões de itens instalados. Em 2002, após cumprir as metas de universalização (com antecedência de dois anos), a empresa iniciou as operações de longa distância nacionais e internacionais, após receber da Anatel o Certificado de Antecipação de Metas de Universalização (informações disponibilizadas no site oficial da empresa).

O número de TUP's cresceu de 172 mil em 1998 para 331 mil (até 2005), correspondendo à densidade de 9 aparelhos por grupo de 1.000 habitantes. Este índice é maior que o dos Estados Unidos, onde existem 6 TUP's por 1.000 habitantes, França, Alemanha e Espanha, países onde a média é de 4 por 1.000 (informações disponibilizadas no site oficial da empresa).

De 1999 a 2004, a empresa investiu R\$ 17 bilhões na expansão e modernização da rede. No setor privado, a empresa é a primeira colocada em volume de arrecadação de impostos no Estado de São Paulo, recolhendo em 2004, 3,4 bilhões de ICMS (informações disponibilizadas no site oficial da empresa).

Com a universalização da telefonia fixa no Estado de São Paulo, a empresa informa que concentra seus esforços na qualidade dos serviços. Sua prioridade em 2005 é ouvir e entender o cliente para atender às necessidades de cada segmento de usuários e direcionar o trabalho, visando o aprimoramento constante dos serviços e do atendimento (informações disponibilizadas no site oficial da empresa).

Em outubro de 2005, o Presidente da XYZ dá a seguinte declaração:

A empresa XYZ foi a primeira a cumprir, com dois anos de antecedência, em 2001, as metas de universalização da Anatel, previstas para dezembro de 2003, e lançou com pioneirismo produtos e serviços líderes de mercado como a Internet em banda larga e o serviço de chamadas de longa distância... queremos também ter reconhecido o nosso claro compromisso com o Brasil – compromisso este que compartilhamos com nossos mais de 42 mil empregados. Ao criarmos postos de trabalho (geramos outros 30 mil empregos em nossos fornecedores, além do efeito na cadeia produtiva), produzimos riquezas, pagamos impostos – somos o principal contribuinte privado do País – e participamos como protagonistas da ampliação e modernização das comunicações entre pessoas e empresas, estamos atuando como importante motor de desenvolvimento do Brasil (informações disponibilizadas no site oficial da empresa).

O discurso da empresa mostrava a otimização do cumprimento das metas estabelecidas pelo governo brasileiro. Tal interesse visava obter a liberação para operar as chamadas de longa distância nacionais e internacionais, que estavam atreladas às metas definidas para o ano de 2003.

Esse foco nas vendas, no lucro e nos resultados foi indicado pelos trabalhadores egressos, que manifestaram na pesquisa, preocupação com a queda da qualidade dos serviços, em função do volume de trabalho e da metodologia adotada pela XYZ, conforme podemos observar no relato abaixo:

...quando privatizou **um mês** depois já estava todo mundo que nem 'siri na lata'. Os gerentes, a gente percebia a mudança dos gerentes, eles recebiam ... era que nem um dominó, né, que vinha, de cima pra baixo. Então eles eram pressionados lá em cima e pressionavam a gente, então era aquela, aquelas reuniões falando 'Gente! A empresa mudou! Agora é o negócio de agressividade! Agora a gente tem que ir ao cliente! A gente tem que vender!' Então mil palestras, mil slides, mil coisas prá vender, quer dizer, pintavam o quadro como se fosse uma coisa muito fácil, né...de acontecer. E que não era assim! Primeiro que eles também...não tinham ... é...é...estrutura, vamos dizer assim, né... você vendia o produto... e não funcionava! (Entrevista 2).

As mudanças que nós percebemos foi que eles queriam só ter o lucro, a qualidade do serviço caiu muito. Então, prá eles a qualidade não interessa, só o lucro e as dispensas que eles fizeram foram muito grandes. Contrataram empresas não especializadas em fazer o serviço e caiu bastante a qualidade e o número de reclamações aumentaram muito. (Entrevista 3)

Alguns dados indicativos dos índices alcançados a partir da privatização estão compilados no Quadro 5 que indica as metas estabelecidas e os resultados realizados nos meses de julho de 1998 (mês da privatização); e na seqüência, a referência é sempre o mês de dezembro, até o ano de 2003. O ponto de partida foi o Protocolo de Compromisso de julho de 1998 a dezembro de 1999 (Setor 31), do qual foram extraídos alguns indicadores considerados importantes e que foram mantidos nos relatórios subseqüentes, pois a partir do ano 2000, tal documento foi reformulado, desmembrado em dois e ampliado (www.anatel.gov.br/relatorios).

Quadro 5 – Metas estabelecidas para o STFC (setor 31) e os resultados alcançados

INDICADORES		DEZEMBRO						
		JULHO	1998	1999	2000	2001	2002	2003
		1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Quantidade de TUP's em serviço	C	156.599	173.660	193.680	216.040	241.010	241.010	241.010
	R	156.419	163.800	197.552	223.445	311.086	300.222	300.215
Número de solicitações de reparos por 100 TUP em serviço	C	26,95	25,00	15,00	15,00	15,00	12,00	12,00
	R	24,23	18,00	11,23	10,30	5,88	8,30	8,63
Quantidade de acessos fixos comutados instalados	C	5.701.456	6.040.677	7.003.000	8.320.000	9.727.000	9.727.000	9.727.000
	R	5.660.216	6.180.230	8.648.101	11.185.983	11.914.603	11.900.973	11.908.479
Taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – matutino	C	57,00	58,00	60,00	60,00	60,00	65,00	65,00
	R	58,00	59,60	65,40	59,61	66,07	71,60	70,51
Nº de solicitações de reparos por 100 acessos ao STFC	C	2,58	3,00	3,00	3,00	3,00	2,5	2,0
	R	2,97	3,81	2,74	2,82	2,31	1,72	1,41
Nº de contas com reclamações de erro em cada 1000 contas emitidas	C	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
	R	8,10	9,16	3,28	Local	2,1	2,19	1,55
					LDN	0,55	0,47	1,44
Taxa de digitalização da rede local	C	62,86	69,00	75,00	75,00	75,00	85,00	85,00
	R	64,87	72,57	86,22	93,07	95,69	96,31	97,31
Taxa de chamadas completadas para serviços com atendimento em até 10 segundos – matutino	C	72,00	72,00	92,00	92,00	92,00	93,00	93,00
	R	70,80	32,45	95,60	96,93	97,75	95,24	98,73
Taxa de chamadas completadas para serviços com atendimento em até 10 segundos – vespertino	C	72,00	72,00	92,00	92,00	92,00	93,00	93,00
	R	70,80	41,36	95,80	98,06	97,61	95,19	98,93
Recursos Humanos - Rede Externa	C	5.305	5.305	5.305				
	R	5.574	9.893	28.121				
Recursos Humanos – Comutação	C	1.842	1.842	1.842				
	R	2.095	2.045	1.798				
Recursos Humanos - Transmissão	C	1.176	1.176	1.176				
	R	1.105	917	837				
Recursos Humanos – Atendimento Telefônico	C	3.059	3.059	3.059				
	R	4.026	4.267	6.441				
Recursos Humanos – Atendimento Loja Comercial	C	1.409	1.409	1.409				
	R	1.421	1.500	1.193				
Recursos Humanos – Total	C	20.309	20.309	20.309				
	R	22.088	18.622	49.210				

LDN = Longa Distância Nacional C = Compromisso R = Realizado Fonte: www.anatel.gov.br/relatorios

No relatório PGMU, constam os dados, mês a mês, relativos à quantidade de acessos fixos instalados e de TUP's em serviço. O relatório Plano Geral de Metas de Qualidade (PGMQ) informa, entre outras metas, sobre a qualidade dos serviços, atendimento às solicitações de reparos por tipo de usuário (residencial, não residencial e prestadores de serviços de utilidade pública), atendimento às solicitações de mudança de endereço, informações de código de acesso, atendimento à correspondência e atendimento pessoal ao usuário.

Considerando que esses indicadores de qualidade não constavam do relatório de 1998 e 1999 (PGMU), não seria possível estabelecer um estudo comparativo e evolutivo, prejudicando uma análise mais detalhada. Cabe apenas

comentar que no relatório de dezembro de 2000 (PGMQ), 11 das 35 metas estabelecidas não foram alcançadas. A partir do ano de 2001, todas as metas foram atingidas e até mesmo ultrapassadas, apontando para alcance de resultados acima do estabelecido para a XYZ (www.anatel.gov.br).

Dentre as medidas adotadas após a privatização, a reestruturação da empresa foi a que mais causou impacto entre os empregados, pois envolveu cisões, extinção de setores e áreas, terceirização de serviços, criação de novas empresas e principalmente o “enxugamento” do quadro de pessoal, ocorrendo o primeiro PDI em dezembro de 1998, seis meses após a venda da empresa. A partir de então, até dezembro de 2003 (período usado como referência para a pesquisa), muitos outros Planos de Desligamentos aconteceram, com nomenclaturas diferentes: Plano de Desligamento Voluntário (PDV), Programa de Reestruturação Direcionado (PRD), “*outsourcing*”, entre outros, mas todos com o objetivo de redução do quadro de pessoal. Neste trabalho, todos os programas direcionados para o “enxugamento” do quadro foram intitulados como PDI.

Os depoimentos abaixo refletem o processo de reestruturação associado aos desligamentos, sob a ótica dos trabalhadores:

O que eu achei nessa reestruturação, o forte mesmo, foi que foi enxugando, enxugando, enxugando, reduzindo o quadro, entendeu, e mudando as pessoas de lugares, de cidades, uma hora você estava numa seção, outra hora você tava em outra, e por aí vai, né? ... No começo eles vão pegando os que estão para aposentar, os que estavam aposentados, os faltosos, os que viviam de licença, né... os que... não eram bons... depois chega uma hora que não tem mais onde enxugar, entendeu... então eu acho que eles recebiam ordem assim: olha dessa Seção tem que

mandar... vinte embora. E era assim... então você via colega, todo dia colega chorando... aquele desespero... esse final então estava um horror! E no começo também, foi muito ruim. Depois a gente acostuma um pouco, né? Em São Paulo todo dia ia... dez embora. Eu nunca vi. Uma coisa. O pessoal chega (riso)... a gente nem sentava. Aí... começou a ir todo mundo... mandar embora, mandar embora, mandar embora (Entrevista 2).

E aí, é assim, de repente alguém checava que um fulano de tal não podia ser demitido... Não importa! Se tinha 10 para cumprir, era 10! Corta outro! Se aquele outro lá era... para a empresa seria importante, não tem... não tem acordo! Você tem que cumprir um número! O gerente não tinha como justificar... por mais que ele usasse argumentos para justificar a necessidade dos profissionais... não tinha, não tinha acordo! Eles tinham números para serem cumpridos, custe o que custar! Mesmo que o custo fosse para a empresa em si e para o povo... Para a própria empresa, né, que ficava numa situação difícil perante os clientes, e os clientes internos também que sofriam demais as conseqüências das demissões. Porque sofre quem sai e sofre quem fica, que fica constantemente sob pressão: 'eu sou o próximo, eu sou o próximo' (Entrevista 4).

As incoerências nas decisões administrativas e o “caos” organizacional instalado deixavam os trabalhadores confusos, sem referências e sentindo-se desamparados pela empresa.

... a mudança que teve foi essa, foi quebrar as áreas que eram interdependentes e aí cada área ficou subordinada a diretorias diferentes, a cabeças diferentes, sendo que uma precisava da outra, então elas não conseguiam trabalhar! Por exemplo, a área de vendas, ela saía vendendo um serviço, só que pertencia a uma diretoria. A área técnica, que tinha que instalar aquele serviço, era uma outra cabeça, um outro departamento. O que acontece: quando a técnica ficava sabendo que a área de vendas tinha vendido, a área de vendas não tinha conversado com a área técnica, a área técnica não tinha o serviço para instalar! Então, como é que ela vendia uma coisa que a empresa não tinha prá instalar ainda? Se essa reestruturação tivesse sido feita de uma forma planejada, isso não teria acontecido nunca! Porque uma área dependia da outra e aí o que aconteceu? Elas foram quebradas, né e aí... assim... não tinha solução de continuidade! E aí começavam as reclamações no Procon e tudo mais... (Entrevista 4).

... não entendi muito bem a postura. Vou falar mais do setor que eu trabalhei. Privatizou. Vamos inaugurar Lojas lindíssimas, maravilhosas, vamos gastar milhões prá montar uma loja. E foi o que aconteceu. Mudou-

se loja de local, gastou-se, mudou tudo... houve uma reestruturação de tudo, de móveis, de local, uniformes, gastou-se muito dinheiro e ficou para funcionar dois anos e fechar... Essa parte da privatização que eu não entendi. Se estava nos planos haver um fechamento, pra que esse gasto? Mantinham o que estava, que estava muito bom, já era uma loja nova. Houve reinauguração de todas as lojas. Reinauguração! Lojas novas, com móveis novos, com tudo novo. Aí ficou um ano... dois anos... fechou... tudo. Todos aqueles móveis novos, estão lá como sucata. Não dá pra entender o que aconteceu! Isso, quem quiser é só ir, é só chegar lá no local que está tudo lá, um em cima do outro, tudo novinho... (Entrevista 1).

Na minha concepção, o processo de reestruturação da empresa deixa muito a desejar porque apesar de você estar dentro do processo de reestruturação, você não tem uma pessoa que te diga o que vai ser esse processo de reestruturação. Ele vai acontecendo na medida que a gerência ou que o Presidente, não sei quem, determina essa reestruturação. Eu não sei se foi feita por algumas pessoas que estudaram e chegaram nesse processo, mas quando existe alguma mudança interna dentro de uma empresa, eu acho que todas as pessoas que vão participar dessa mudança deviam estar cientes do processo e como ele irá acontecer. Não foi o caso da privatização da XYZ. Eles divulgaram uma coisa e acabaram fazendo outra coisa e tendo uma outra consequência que talvez eles até não esperassem por isso (Entrevista 5).

A reestruturação da empresa já era esperada e não assustava os empregados, que tinham expectativas positivas com relação às mudanças. A forma como elas aconteceram é que causou o impacto, conforme depoimentos a seguir:

... você pode fazer uma reestruturação dentro de qualquer empresa, não importa se ela é privada ou se ela é estatal, qualquer empresa pode passar por um processo de reestruturação. Reestruturação para mim é quando você toma atitudes para melhorar tanto o quadro de funcionários como o serviço e você atender o cliente melhor. Então, de quando em quando, eu acho que toda empresa deve fazer uma reestruturação, tanto de funcionários como de informações ou então fazer uma reciclagem dentro da própria empresa. Então, eu não vejo que privatização esteja ligada com reestruturação. Apesar que toda empresa que passa a ser uma empresa privada, é lógico que ela vai passar por uma reestruturação muito grande, mas isso é uma consequência da privatização (Entrevista 5).

O caos foi instaurado nessa empresa na hora que privatizou. Eu acho que é até bom que se instaure o caos de forma pensada, que é para o outro, para o dono chegar e poder tomar conta, porque senão ele não consegue tomar conta. Se pegar uma empresa muito organizada, com todo mundo muito centrado, vai ser difícil ele começar, ele mudar a cultura da empresa, né? Então você instaura o caos de forma calculada. Agora, você não pode ter um caos para sempre, que foi o que aconteceu na empresa. Demorou demais, o caos demorou demais... (Entrevista 4).

Porque na privatização, automaticamente tem uma reestruturação, porque quem compra uma empresa, quer enxugar o máximo, então ele vai reestruturar tudo! Se a empresa está muito gorda, ele vai enxugar porque ele quer ter um lucro maior. Só que dessa... a qualidade pode vir a cair... tem que analisar isso né? Depende da visão de quem está com as rédeas na mão (Entrevista 3).

Parecem incoerentes os números apresentados nos relatórios de 1998 e 1999, pois os mesmos revelam redução 14%, 24% e 16% dos empregados das áreas de Comutação, Transmissão e Lojas, respectivamente, enquanto o quadro do Atendimento Telefônico apresenta acréscimo de 60%. Mais curiosos ainda são os números do quadro total da empresa, com acréscimo de 123% e da rede externa, com acréscimo de 505%.

Os depoimentos colhidos na pesquisa revelam que a empresa demitiu, terceirizou, cindiu, fechou setores, centralizou serviços, mas nenhuma referência foi feita com relação à criação de novos campos de trabalho.

Nossa! Foi uma confusão geral. Mudou tudo! Tudo! Tinha hora que você já nem sabia qual era o nome da tua Seção, de tanto que mudava. Uma hora você era subordinado à Campinas, outra hora você era subordinado à São Paulo, enxuga daqui... você queria falar com um colega, você não sabia

mais onde ele estava... qual era a Seção dele... onde estava... ai... uma confusão, uma bagunça (Entrevista 2).

Eu não vi abrir nada novo, só vi fechar. Eu desconheço alguma seção que falassem pra mim assim: abriu uma seção, houve uma abertura de uma nova seção pra realocação de alguns... não ouvi isso, só vi fechamento (Entrevista 1).

É possível que o relatório considere como empregados todos os trabalhadores das empresas terceirizadas que prestam serviços à XYZ, embora isso não seja explicitado. Entretanto no portal da empresa na Internet, o Presidente afirma serem em 2005, “mais de 42.000 empregados” e “30.000 empregos em nossos fornecedores”, não sendo possível concluir o número de trabalhadores que constam da folha de pagamento da XYZ. Essas estatísticas não são divulgadas nos relatórios dos anos subsequentes, mas esses números são incompatíveis com o histórico de dispensas apontado pelos egressos da XYZ, e que foi o ponto de partida para esta pesquisa.

Considerando a redução da mão de obra, podemos supor que resultados operacionais tão expressivos foram alcançados com a participação das empresas terceirizadas. Seriam esses os 30.000 empregos nos fornecedores aos quais se refere a presidência da XYZ? Segundo dados apresentados no Quadro 5, a XYZ contava com aproximadamente 20.000 empregados quando foi privatizada. Se ela adotasse a mesma política de terceirização de serviços e pudesse investir os lucros no seu próprio desenvolvimento, sem fazer repasses para outras

operadoras, não teria, ela também, alcançado os resultados esperados pelo povo brasileiro e pelo governo? Um dos entrevistado destaca que: “Eles não trouxeram... novidade... novidade não teve, o que eles trouxeram foi aquilo que o dinheiro pode comprar... e antes faltava para nós” (Entrevista 4).

Se por um lado os resultados operacionais fornecidos pela XYZ impressionam positivamente, os índices qualitativos dos serviços prestados merecem comentários, particularmente quando consideradas as queixas dos usuários à Anatel e os processos nos juizados de pequenas causas, de modo geral.

Pesquisa encomendada pela Anatel, desenvolvida pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP) em parceria com a Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FAURGS) e concluída em 2003, para avaliar o Índice Médio de Satisfação (IMS) dos consumidores do STFC, aponta que a XYZ – residencial se encontrava 1.8 abaixo da média brasileira e 10.4 abaixo do melhor índice do país. A XYZ – não residencial encontrava-se 2.0 acima da média nacional, mas 7.0 abaixo do melhor índice. A Telefonia de Uso Público (TUP), com resultados 0.3 acima da média nacional, apresentou índice 12.8 abaixo da empresa que obteve o melhor índice (www.anatel.gov.br/telefonifixa/pesquisadesatisfacao).

Tais resultados colocaram a XYZ em 21º lugar no ranking das 33 operadoras do país, com relação aos clientes residenciais e à telefonia pública e em 13º lugar com relação aos clientes não residenciais (www.anatel.gov.br/telefonifixa/pesquisadesatisfacao).

Os fatores considerados para compor o IMS residencial e não residencial foram: qualidade das ligações, serviços, serviços de manutenção, atendimento, informações prestadas, conta, tarifas/preços, cobrança e condições de pagamento. Com relação ao IMS para TUP, os fatores considerados foram: serviços, execução da ligação, qualidade da ligação, localização, equipamento/aparelho, cartões, postos de vendas de cartões, atendimento/contrato com a prestadora, cabine/orelhão, manutenção, trabalho para conscientização da população (www.anatel.gov.br/telefonifixa/pesquisadesatisfacao).

Nos segmentos residencial e não residencial, o melhor resultado obtido pela XYZ refere-se à qualidade das ligações e o pior está ligado a tarifas / preços. Com relação aos TUP's o fator melhor avaliado foi execução da ligação e o pior avaliado foi manutenção. O mesmo relatório esclarecia que uma empresa está situada na zona de excelência quando ultrapassa 85%, especialmente quando obtém 90% ou mais de satisfação dos seus clientes (www.anatel.gov.br/telefonifixa/pesquisadesatisfacao).

Esses números apontam que nenhum Sistema de Telefonia pesquisado encontra-se na chamada zona de excelência; aliás, nem mesmo perto se encontram... já que 7,5 pontos percentuais separam o melhor Sistema dos mínimos 85% considerados para a faixa de excelência. Muito pior é a situação do STFC – TUP, com apenas 61,2% de satisfação; está a quase 25 pontos percentuais da excelência em satisfação (www.anatel.gov.br/telefonifixa/pesquisadesatisfacao, p. 40-41).

A L.G.T. estipulou que o Poder Público, através do órgão regulador, deveria defender os direitos dos usuários através do acesso aos serviços básicos, do aumento da oferta de serviços e da possibilidade de competição justa.

A responsabilidade e a preocupação com a população se encontravam no relatório de agosto de 2003, referente ao primeiro semestre de 2003, da Ouvidoria da Anatel, quando afirmou que “pensar a regulação a partir das necessidades sócio-econômicas da população é condição essencial para qualquer abordagem do tema”. (www.anatel.gov.br/conhecetaanatel/ouvidoria, p.5).

O relatório de dezembro de 2003 registrou que, embora existissem mais telefones móveis em operação do que linhas fixas, 77,01% das reclamações registradas na Central de Atendimento da Anatel, eram referentes ao STFC, em um universo de 417.238 reclamações (Relatório Ouvidoria, dez/03, p. 25).

O fato da Anatel exercer a um só tempo atividades de poder concedente e de órgão regulador e fiscalizador, dificultava o exercício de harmonização entre os interesses dos usuários dos serviços, dos agentes econômicos e do Poder Público, colocando a Agência na linha de frente do questionamento social (www.anatel.gov.br/conhecetaanatel/ouvidoria).

A ouvidoria apelou com veemência para que a Anatel convocasse audiências públicas, com a participação direta de representantes da comunidade, do Ministério Público, dos órgãos de defesa dos consumidores, objetivando dar encaminhamento adequado às queixas recorrentes da má prestação dos serviços de telecomunicações, dando maior equilíbrio à ênfase econômica existente à época, nessa área (www.anatel.gov.br/conhecaaanatel/ouvidoria).

Dentre as queixas dos consumidores junto à Anatel, com relação ao STFC, destacamos: cobrança indevida em contas telefônicas, impossibilidade de conferência dos pulsos registrados e cobrados, serviços de reparos de defeitos, comprometimento do atendimento pessoal realizado por empresas terceirizadas (www.anatel.gov.br/conhecaaanatel/ouvidoria).

A decisão de eliminar o atendimento pessoal ao público foi assumida também pela XYZ, fato que gerou protestos por parte da população e afetou a qualidade dos serviços. No relato a seguir, a ex-empregada expressou sua experiência.

... Por exemplo, como no caso nosso: vamos fechar as lojas. Fechou tudo! Só que ela não enxergou que ela tinha não sei quantos funcionários ali. E a qualidade? Ela fechou as lojas e passou o atendimento para o 0800. Não tem qualidade! Tem cliente que não consegue chamar e resolver o problema lá!. Então pra ela não foi isso prioridade (Entrevista 1).

O desbalanceamento entre as informações sobre os indicadores de qualidade obtidos pela Agência junto às prestadoras e o alto índice de reclamações que foram apresentadas aos órgãos de defesa dos consumidores,

refletiu a fragilidade da Anatel em perceber os reclamos da sociedade com relação à boa prestação dos serviços e de cumprir seu papel de defender o interesse público.

Enfim, o Relatório de Ouvidoria da Anatel (p. 39), afirmava:

... certo é que, se não bastasse a vulnerabilidade natural do consumidor no mercado, torna-se impossível em um país de fortes desigualdades sociais e regionais – onde o poder de articulação social ainda se encontra em contínua construção – desconhecer o *status* do cidadão-usuário como medida de todas as coisas na prestação de serviços públicos.

Os dados do Ministério das Comunicações corroboraram as informações já colhidas e demonstradas até aqui, porém alguns números merecem comentários.

Segundo o Relatório Anual da Secretaria de Telecomunicações, na previsão da Anatel, a receita bruta das prestadoras de telefonia fixa no Brasil deveria apresentar em 2004 um crescimento de 12% em relação ao ano de 2003, mas o balanço econômico não foi dos melhores. Segundo o *ranking* de rentabilidade média na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), o setor de telecomunicações foi o único com variação negativa em torno de 5,7% em 2004, apesar da perspectiva positiva para 2005 (Relatório MC, 2004, p. 23).

A seguir, outro dado fornecido no Relatório:

o número de metas não atendidas pelas concessionárias de telefonia fixa deve ser em 2004, duas vezes maior do que foi no ano de 2003, quando deixaram de atender 276 indicadores”. Isso tem levado as prestadoras a

ocupar os primeiros lugares em reclamação nos Procons (MC Relatório anual, 2004, p. 15).

O relatório mostrou que era do conhecimento do Ministério das Comunicações a realidade instaurada no país a partir do modelo adotado para a privatização do setor de telefonia, porém com a criação da Anatel como órgão regulador, competia ao Ministério, apenas o desenvolvimento de ações e estratégias voltadas para as políticas públicas de comunicações.

4 O PDI – Programa de Desligamento Incentivado

4.1 Caracterização dos desligamentos

O modelo de gestão praticado pela empresa XYZ, após ter sido privatizada em julho de 1998, promoveu mudanças que afetaram diretamente os trabalhadores nela inseridos.

É possível que as adaptações tenham sido feitas com o objetivo de alinhar a XYZ às contingências do momento, uma vez que enquanto estatal, ela estava atrelada às normas e regras estabelecidas pelo governo federal, e enquanto pertencente a uma *holding*, precisava obedecer aos padrões estabelecidos para as demais empresas do grupo, independente dos seus resultados operacionais - fatores que dificultavam sua competição num mercado aberto (NOVAES, 2000).

Dentre as justificativas apontadas por Nunes e Moraes (2002) para a efetivação das privatizações no Brasil, encontramos a previsão de investimento financeiro e conseqüente crescimento das empresas após a transferência para o capital privado. No entanto, tais argumentos são rebatidos pelos próprios autores quando citam que os críticos do processo afirmam que privatização não é garantia compulsória de melhoria da performance das empresas, uma vez que os resultados apresentados por empresas privatizadas são variáveis, pois dependem das práticas gerenciais adotadas, das condições macroeconômicas, do ambiente

regulatório onde a empresa está inserida, e do próprio setor ao qual a empresa pertence.

O contexto político-econômico em que ocorreu a privatização das empresas de telecomunicações brasileiras, em especial a XYZ, apontava para a necessidade de implantação de um processo de reestruturação que objetivasse modernizar os equipamentos e agilizar os processos, a fim de oferecer melhores serviços à população.

Os depoimentos indicam que a reestruturação já era esperada pelos trabalhadores. O que parece ter causado surpresa, segundo os relatos colhidos na primeira etapa deste estudo, foi a velocidade, a profundidade, e o volume de mudanças e desligamentos implementados pelos novos gestores.

No mês de novembro de 1998, a empresa anunciou o primeiro PDI, no entender dos entrevistados, dirigido para aqueles que manifestaram interesse em se desligar. O primeiro choque relatado pelos trabalhadores pesquisados, aconteceu em dezembro de 1998, quando foram feitos os desligamentos não só dos voluntários como também de outros trabalhadores que a empresa tomou a iniciativa de incluir no PDI.

Segundo os entrevistados, os demais PDI's obedeceram às mesmas características do primeiro, ou seja, envolveram não apenas os voluntários como também aqueles que eram incluídos por iniciativa da empresa. Também foi citado

por eles que os projetos estratégicos não eram do conhecimento dos trabalhadores, que eram notificados da extinção, fusão ou terceirização de suas áreas de trabalho somente no momento em que a situação estava prestes a se concretizar.

Parece oportuno reafirmar que o objetivo deste trabalho não é encontrar respostas precisas ou qualificar a reestruturação implantada na XYZ. Na verdade, trata-se de reconstituir o processo, as contradições inerentes ao novo modelo e identificar seus desdobramentos sobre os trabalhadores que, em um determinado momento de suas vidas, passaram pela experiência de serem remanescentes de um processo de “enxugamento”, para logo após conhecerem a realidade do desligamento.

Tentamos obter dados sobre as percepções sociais dos trabalhadores com relação às mudanças ocorridas na XYZ, fazendo-os rebuscar na memória, os efeitos produzidos na saúde física, psicológica, na vida profissional, social e familiar e também os efeitos organizacionais decorrentes de tais medidas, conforme mostrado a seguir.

Caracterizando os desligamentos no PDI, obtivemos os seguintes dados:

O maior índice de desligamentos ocorreu no ano de 1999, possivelmente quando teve início o processo de reestruturação da XYZ, pois segundo depoimentos, nos seis primeiros meses após a privatização, poucas mudanças

aconteceram, sendo apontada a mudança do foco da empresa como uma delas. Para os entrevistados, a empresa priorizou os lucros e as vendas em detrimento da prestação de serviços.

Pelos dados da Tabela 5, apresentada abaixo, podemos observar que durante seis anos (1998 – 2003), a empresa fez dispensas sistemáticas de pessoal.

Tabela 5: Quantidade de desligamentos ocorridos no período

ANO DE ADESÃO AO PDI	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
1998	11	15,0
1999	17	24,0
2000	10	14,0
2001	09	13,0
2002	13	19,0
2003	11	15,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Os depoimentos a seguir contribuem para a reconstrução do processo.

No começo eles vão pegando os que estão para aposentar, os que estavam aposentados, os faltosos, os que viviam de licença, né... os que... não eram bons... depois chega uma hora que não tem mais onde enxugar, entendeu? (Entrevista 2).

Os critérios para a definição das dispensas nem sempre eram explicitados ou mesmo do conhecimento da área de Recursos Humanos. O depoimento a seguir é elucidativo para esse ponto:

... você trabalha tensa, extremamente tensa, porque nós tivemos, um ano após outro, só fazendo demissão de pessoas, só cortando o quadro, diminuindo o quadro, diminuindo o quadro, e é óbvio que isso desestrutura a pessoa, a pessoa fica abalada com tantas demissões. São demissões feitas “a lo loco”, né? Demissões feitas sem critério... Não tinha um critério! Eram números! (Entrevista 4).

Os entrevistados sugerem que na fase anterior à privatização, eles notavam empenho dos Gerentes em transmitir segurança e tranquilidade aos trabalhadores. Através de reuniões preparatórias com integrantes de todos os níveis da XYZ, foram fornecidos esclarecimentos sobre o processo de privatização, sobre a abertura do mercado na área, sobre a cisão da empresa em telefonia fixa e telefonia celular, sendo que cada uma delas teria seus próprios concorrentes. Eles foram informados sobre o modelo adotado pelo governo para a privatização do sistema Telebrás, o qual permitiria a abertura de um leque de opções para aqueles que tivessem qualificação profissional, ainda com a perspectiva de aproveitamento pela empresa vencedora no leilão, no caso a XYZ. Segundo eles, isso trouxe um certo alento e criou nos trabalhadores uma expectativa positiva, que foi frustrada alguns meses após a privatização.

Eles falavam que com a privatização não ia ter tantas demissões, eles iam aproveitar as pessoas e de repente, seis meses depois ou cinco meses, eu lembro que dezembro, uns dias antes do Natal, teve um colega meu que foi convidado a se retirar. Foi muito triste! Faltava... pouco pra ele se aposentar... então a pessoa se sente um boné velho, entendeu, e não é! (Entrevista 2).

A XYZ desenvolve atividades na área de telecomunicações, portanto seu quadro de pessoal apresentava maior concentração na área técnico-operacional, desenvolvendo atividades na Rede Externa, Comutação, Transmissão de Dados e de Voz, campos de trabalho com predominância de homens. Tal característica é

citada na Tabela 6, que mostra que 75% dos desligados no período de 1998 a 2003 eram do sexo masculino.

Tabela 6: Sexo dos desligados no período

SEXO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Masculino	53	75,0
Feminino	18	25,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Como já foi assinalado, as primeiras adesões foram de trabalhadores com idade e tempo de serviço para se aposentar, o que é compatível com a idade dos entrevistados. Entre os mesmos, 57% se encontravam na faixa etária entre 40 e 50 anos, conforme dados da Tabela 7:

Tabela 7: Faixa etária dos desligados.

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Menos de 20a 5m	-	-
20a 6m a 25a 5m	01	1,0
25a 6m a 30a 5m	02	2,0
30a 6m a 35a 5m	09	13,0
35a 6m a 40a 5m	09	13,0
40a 6m a 45a 5m	21	30,0
45a 6m a 50a 5m	19	27,0
50a 6m a 55a 5m	10	14,0
Mais de 55a 6m	-	-
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Para os trabalhadores da faixa etária entre 40 e 50 anos acredita-se na dificuldade de recolocação no mercado de trabalho, pois a carreira profissional desenvolvida numa determinada área pode dificultar o início de uma nova

atividade. Para os mesmos, a aposentadoria é uma alternativa ainda distante. Recorrer à informalidade ou montar seu próprio negócio pode ter sido a alternativa encontrada por esses trabalhadores que foram excluídos do quadro de empregados da empresa.

A somatória desses fatores está associada à insegurança quanto ao futuro e ao medo do desligamento, sentimentos presentes nos depoimentos que relatam ou ajudam a compreender o processo e seus conflitos.

... a população dos funcionários era de uma certa idade, e o medo era de depois não conseguir emprego e o medo do futuro, né? (Entrevista 6).

... todas as pessoas que chegam numa certa idade da vida, no mercado de trabalho em geral, são consideradas velhas. Eu vejo que essa reestruturação da empresa, na minha concepção, é como se eu estivesse vendo uma pessoa muito velha, abandonada. (Entrevista 5).

... apesar de ter meu diploma e tudo o mais eu... estava há vinte anos sem dar aula, como é que eu ia voltar, começar tudo de novo, entendeu? Então... não, não dá. (Entrevista 2),

Ao mesmo tempo, é oportuno destacar que a perspectiva de abertura de opções de trabalho, na área de telecomunicações, anunciada antes da privatização, parece não ter se concretizado e de acordo com os entrevistados, aqueles que foram absorvidos pelas empresas terceirizadas, perderam em salário e benefícios.

Eu não falo de pessoas que têm estudo, que essas pessoas (que também está difícil), mas de uma maneira ou outra consegue, tem conhecimento, consegue se encaixar, né? Mas o pessoal mais humilde ali... ia se encaixar

aonde? Ia voltar pra empresa como... contratado, entendeu? É isso que eu vi! Voltar como contratado! Que nem teve uma lá, uma colega minha que era Assistente, uma menina inteligente, está lá... trabalhando numa empreiteira... o salário que... atrasa pra xuxu! Fazer o quê, né? Melhor do que ficar sem ganhar nada, né? (riso). (Entrevista 2).

Alguns relatos indicam que, ao substituir seus empregados por outros mais jovens, com salários menores, a empresa pode não ter considerado a qualificação daquele que estava sendo substituído.

... muita gente que estava na época trabalhando, eles convidaram pra sair, e colocaram gente nova, sem nenhuma condição técnica, sem ter conhecimento, recém-formados, pra fazer o mesmo serviço, então a qualidade caiu muito porque um técnico leva de cinco a 10 anos pra se formar e não é em um ano que a pessoa vai aprender. (Entrevista 3).

Empregados recém contratados, muitas vezes sem experiência, assumiram o comando das áreas. Esta pode ter sido a forma encontrada pela empresa para neutralizar o poder de resistência daqueles que tinham o domínio das atividades.

... gente que era Gerente de Seção, de repente estava sendo subordinado a gente sem experiência vinda de fora, gente nova, com vinte e poucos anos... nada contra, jovens, mas... caramba não? Que humilhações a gente vê as pessoas se sujeitarem! Isso me... me angustiava demais! (Entrevista 2).

A empresa desenvolveu um programa denominado JAP (Jovens de Alto Potencial), através do qual procurou identificar os talentos existentes na organização, porém só podiam participar aqueles que tivessem menos de 32 anos, conforme descreveu uma ex-empregada.

... há um tempo atrás eles fizeram um “JAP”, que significa Jovens de Altíssimo Potencial. E na época eu não pude participar porque já tinha mais de 32 anos. Eu não considero que uma pessoa que já tenha mais de 32 anos não é capaz de desenvolver as tarefas que ela está desenvolvendo. Elas tinham que prestar bem atenção nas pessoas... a idade vai passando, mas em consequência elas também vão adquirindo experiência e essa experiência podia ser aproveitada de uma forma melhor dentro da empresa. (Entrevista 5).

O critério de idade para definir dispensas está presente de forma recorrente nos relatos dos entrevistados e foi absorvido de tal forma pelos trabalhadores, que aqueles com mais de 30, 40 anos, que não aceitavam essa condição eram considerados alienados da realidade.

... o meu gerente falou que seria viável eu entrar no incentivo porque dali mais um tempo eu seria mandada embora sem o incentivo. Então, como eu tinha já mais de 40 anos, mais de 20 anos na empresa, achei melhor sair, pedir incentivo. (Entrevista 6).

... não é possível! Ela tem 46 anos! Está faltando dois anos para se aposentar e ela acha que não está nessa leva?” Ela não acreditava! Teve umas pessoas... piraram também... entendeu? (Entrevista 2).

Assim como a idade, para os entrevistados, o tempo de empresa também pareceu ser determinante para a decisão da empresa. Esse critério como estímulo à adesão fica indicado pelos dados da Tabela 8, a seguir:

Tabela 8: Tempo de empresa

TEMPO DE EMPRESA	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Menos de 01 ano	-	-
Mais de 01 ano a 05 anos	02	3,0
Mais de 05 anos a 10 anos	08	11,0
Mais de 10 anos a 15 anos	12	17,0
Mais de 15 anos a 20 anos	19	27,0
Mais de 20 anos	30	42,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Conforme indicado acima, 69% dos entrevistados trabalhavam na XYZ há mais de 15 anos. Este critério de inclusão no PDI poderia conter um valor simbólico, pois conforme já comentado, eliminando profissionais com mais tempo de empresa, abria-se espaço para implantação de mudanças organizacionais sem grandes resistências, sendo essa uma estratégia de enfraquecimento da massa trabalhadora.

Tal resistência em aceitar o novo modelo organizacional e a cultura trazida do exterior, foi expressa num dos depoimentos colhidos.

... e havia divergência, porque a privatização foi de estrangeiros, então havia uma certa divergência entre os trabalhos... então tinham trabalhos que eram diferentes, eles queriam trabalhos feitos por eles né? Então era boicotado por funcionários... e até pelo próprio equipamento deles que eram mais avançados e que não condiziam com o nosso aqui, né? (Entrevista 6).

Essa era uma questão crítica: a aparente falta de critérios claros para inserir trabalhadores no PDI. Havia indicadores e conseqüentes expectativas de que a qualificação e o desempenho profissionais não eram considerados. O depoimento de uma Supervisora de Lojas de Atendimento expressa essa questão:

... o funcionário da XYZ, normalmente, estava com mais de dez anos de empresa até com mais de vinte anos de empresa... e tinha assim, muitos funcionários bons... e todos foram demitidos. Não houve assim: eu vou ficar com os bons e vou mandar os que não são bons... não houve! Todos foram demitidos! (Entrevista 1).

Em alguns depoimentos, ficou sugerida a possibilidade de uma estratégia de enfraquecimento da mão de obra, não só através das dispensas, como também através dos rearranjos organizacionais e da postura adotada pelas gerências. Isso fazia com que os empregados se sentissem desvalorizados e enfraquecidos diante das situações que se apresentavam, como ficou expresso nos depoimentos:

Eu tinha dezenove anos de empresa, parecia que eu tinha voltado para trás! Como quando eu entrei que eu era uma Atendente no 104, entendeu? De repente você pedia para ir num banheiro e a mulher lá falava que você não podia ir! Tinha fila para ir no banheiro, não podia ir! (Entrevista 2).

... no meu caso e em alguns casos de pessoas que eu tenho contato, eu achei que a forma foi muito desumana. Porque uma pessoa que presta serviço para uma empresa durante 23 anos e ao longo desses anos foi considerada uma pessoa muito competente, você ser demitida por uma pessoa que tem 1 ano de empresa e a tua gerência direta não ter a mínima consideração de entregar a carta de demissão para você, eu acho que é muito humilhante. No meu caso específico, eu fui muito humilhada porque essa pessoa de 1 mês que me entregou a carta, ela praticamente retirou o meu crachá, dizendo que eu não poderia, em hipótese alguma, permanecer dentro da empresa. Então, prá mim, eu senti muito porque eu acho que pelo menos, pelos 23 anos que eu dediquei à empresa, eu podia ter sido tratada com um pouco mais de consideração. (Entrevista 5).

Outra consequência apontada pelos entrevistados, é que a substituição de empregados antigos por novos ou terceirizados, além de afetar a qualidade dos serviços, afetava também aqueles que permaneciam e se sentiam responsáveis pelos resultados das áreas.

Com isso eles diminuíram o quadro e o quadro que ficou estava insuficiente de pessoas que conheciam tecnicamente a empresa, ficou insuficiente, porque houve uma terceirização absurda, com pessoas despreparadas, com salários muito baixos, e as pessoas que tinham

conhecimento, que ainda estavam na empresa, se viram obrigadas a trabalhar o dobro do que vinham trabalhando. (Entrevista 4).

Pelos dados da Tabela 9, apresentada a seguir, verifica-se que o maior índice de desligados (45%) atuava na área técnico-operacional, ocupando cargos de Auxiliar Técnico e Técnico de Telecomunicações, cujas funções estavam ligadas à manutenção da rede externa e de centrais telefônicas. Todos esses serviços foram, quase totalmente terceirizados, segundo os entrevistados.

Tabela 9: Áreas de Trabalho / Cargos ocupados pelos desligados

CARGO QUE OCUPAVA	FREQÜÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
ÁREA TÉCNICO-OPERACIONAL ✓ Aux. Téc. Telecomunicações (Instalador / Reparador de Linhas, Cabista, Ligador) = 18 ✓ Técnico de Telecomunicações = 13 ✓ Desenhista = 01	32	45,0
ÁREA ADMINISTRATIVA ✓ Aux. Administrativo = 02 ✓ Assist. Administrativo = 05 ✓ Agente Administrativo = 02 ✓ Assist. Téc. Administrativo = 01 ✓ Agente Financeiro = 01 ✓ Estoquista = 02 ✓ Agente de Suprimentos = 01	14	20,0
ATENDIMENTO / SERVIÇOS ✓ Atendente de Serviço II = 05 ✓ Atendente de Serviço III = 09 ✓ Assist. de Serviço = 01 ✓ Assist. Téc. de Serviço = 01 ✓ Agente de Negócios = 01	17	24,0
SUPERVISÃO ✓ Supervisor de Rede = 01 ✓ Coordenador de Rede = 02 ✓ Superv. Téc. Telecomunicações = 01 ✓ Supervisor (não especificou a área) = 01	5	7,0
GERENTE ✓ Área Comercial / Atendimento = 01 ✓ Área Técnica / Rede = 01	2	3,0
NÍVEL SUPERIOR ✓ Engenheiro = 01	1	1,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

A terceirização é uma estratégia de gestão utilizada como opção de modernização e posicionamento competitivo. Tal prática permite que a empresa concentre seus esforços no produto estratégico, transferindo as tarefas secundárias e auxiliares para outras empresas especializadas, com o objetivo de diluir custos, elevar o nível de eficiência e manter um nível mínimo de lealdade (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Se considerarmos as metas estabelecidas pela Anatel para as empresas de telefonia fixa, basicamente voltadas para a universalização, poderiam tais áreas e conseqüentemente sua mão de obra, serem consideradas secundárias ou auxiliares? No entanto, é oportuno ressaltar que no Brasil, a terceirização não equivaleu à prestação de um serviço específico, mas também incluiu a presença cotidiana dos trabalhadores terceirizados na empresa compradora do serviço, e na XYZ não foi diferente.

Valença e Barbosa (2002) ainda apontam que a terceirização, quanto mais próxima está da atividade fim, exige mais cuidados e traz mais problemas relacionados à qualidade dos serviços e ao relacionamento entre funcionários da empresa e terceiros.

A privatização foi só para minimizar gastos com as pessoas, com funcionários. Porque ela instalou o que queria e a qualidade ela não se preocupou mais com a qualidade do empregado dela porque a empreiteira... não tem, não vejo qualidade nela, tem muitas que não tem qualidade nenhuma. (Entrevista 1).

A questão do relacionamento entre empregados e terceirizados fica evidente no relato abaixo:

... me dá muita tristeza se eu vou nesse prédio aí onde eu trabalhei quinze anos . Eu não conheço quase mais ninguém, entendeu? Aliás, eu acho um pessoal... feio, esse pessoal que está contratado aí (riso)... É ... terceirização, né? São umas pessoas assim, com uma postura diferente! Até em... em tudo... em educação... em estudo... é um pessoal meio esquisito... (Entrevista 2).

Foi grande a concentração de desligados nas áreas de Atendimento / Serviços (24%) e Administrativa (20%), totalizando 44% dos participantes da pesquisa. Os impactos da terceirização foram apontados pelos entrevistados que haviam trabalhado na área de Atendimento ao Cliente, considerada uma atividade fim antes da privatização, por tratar-se de uma empresa prestadora de serviços, mas os trabalhadores das Lojas deixaram de prestar atendimento ao público e passaram a vender produtos, conforme indica o relato a seguir:

Elas não podiam escutar a reclamação do cliente, entendeu? Então mandavam o cliente ligar num aparelhinho lá para falar no 104, que caía em Campinas, que eram pessoas contratadas que também não sabiam nada, entendeu? E o cliente saía todo confuso, todo desesperado, porque quando ele ia na Loja era porque não estava conseguindo resolver o problema dele por telefone, mas ultimamente ele ia na Loja e ele saía da Loja sem resolver também, porque as Atendentes não eram mais Atendentes. A nova estrutura era: elas eram Vendedoras. Chegou uma fase que tinha que quase caçar o cliente a laço. (Entrevista 1).

A relação entre dispensas, terceirização, lucro e qualidade dos serviços, está expressa no depoimento de um empregado da área técnica:

... prá eles a qualidade não interessa, só o lucro e as dispensas que eles fizeram foram muito grandes, contrataram empresas não especializadas em fazer o serviço e caiu bastante a qualidade e o número de reclamações aumentaram muito. (Entrevista 3).

Segundo Caldas (2000), existem cortes conjunturais, que são entendidos como uma redução temporária de custos e a mão de obra tende a ser recontratada com o reaquecimento da demanda. Já os cortes estruturais são provocados por profundas reestruturações organizacionais e neste caso os empregos tendem a não serem repostos no futuro.

Os cortes conjunturais tendem a limitar-se à mão de obra direta, de menor qualificação, que teoricamente seria mais facilmente reposta quando da retomada dos negócios. Já os cortes estruturais envolvem não só a mão de obra direta como também trabalhadores de nível técnico, gerencial e administrativo.

No caso da XYZ, 78% dos empregados que se desligaram através do PDI implantado no período, recebiam salários até R\$ 1.500,00. Tais resultados nos remetem a vários tipos de análise. Em primeiro lugar, o grande contingente de empregados da empresa estava enquadrado nessa faixa salarial, sendo poucos os ocupantes de cargos de nível superior ou gerencial, demonstrando que a estrutura de cargos e salários era enxuta. Na Tabela 10, esses dados estão indicados:

Tabela 10: Salário base dos desligados.

SALÁRIO (R\$)	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Até 1.000	31	44,0
De 1.001 a 1.500	24	34,0
De 1.501 a 2.000	04	5,0
De 2.001 a 2.500	05	7,0
De 2.501 a 3.000	02	3,0
Mais de 3.000	05	7,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Como já destacado no Capítulo anterior, no período de 1994 a 1997, o governo adotou medidas que visavam preparar as empresas de telecomunicações para a privatização. Dentre os resultados alcançados, destacamos a redução de 8,3 mil empregados. Embora não tenhamos maiores detalhes sobre os cargos enfocados nesse “enxugamento”, é possível que tenha havido uma redução dos níveis hierárquicos das empresas do grupo Telebrás, refletindo nos resultados observados na XYZ.

A outra análise refere-se à possível estratégia adotada pela empresa, optando por manter seus Especialistas e Gerentes, recorrendo à terceirização das atividades operacionais visando reduzir os custos salariais dessa mão de obra. Ou a XYZ optou pela manutenção de um núcleo fixo na direção e gerência, terceirizando os serviços de base.

Se a redução de custos era necessária e intrínseca às dispensas de empregados, os gastos desnecessários não passaram imunes ao olhar dos

empregados e confundiam os trabalhadores, pois as práticas eram incoerentes, conforme depoimento abaixo.

... era muita ostentação... coquetel não sei onde, que nem eu fui uma vez, no Casagrande Hotel, café da manhã, aquelas mesas maravilhosas... um colega meu falou que tinha ido prá Bahia, lá... como é que é... ah.... Barra do Sauipe!”. Foram prá esse lugar xique aí... com tudo pago!... entendeu? Então, quer dizer, enquanto você vê dar desemprego prá um monte de gente, entendeu, e... gasta com viagens praqueles que... trazem o lucro prá empresa. Sei lá se no outro mês o cara vai estar empregado, mas ele foi lá, de avião... tudo pago. Outra coisa, você via luxo entre os diretores, carros prá cá, carros prá lá, carros blindados, carros não sei o quê... eu falava: “caramba, viu?” Muito gasto com papéis, folhetos promocionais, desperdício, entendeu? Mas teve! ... a gente achava assim, o fim da linha! (Entrevista 2).

Nos depoimentos abaixo colocados, os entrevistados destacaram a vinda de profissionais de outro país para assumir posições gerenciais, enquanto os especialistas brasileiros eram desligados.

Quanto à privatização, eu acho que o patrão quer mais lucro. Como geralmente é empresário estrangeiro, eu acho que eles pensam mais na parte financeira do que no país. Eles vêm de fora, eu acho que para eles não interessa investir no estrangeiro. Tanto é que... pelo que eu vi, os cargos altos, eles trazem no caso, da Espanha... muitos cargos altos eles trouxeram de lá... Os cargos de confiança, eles pegaram mais pessoal da própria nacionalidade. (Entrevista 6).

... um monte de chefe que não falava português, em São Paulo. Quer dizer, a gente está no Brasil e vem espanhol pra mandar na gente e tirar lugar de brasileiro que estava aqui, né? Que foi um monte de gente... pro olho da rua, né... gente boa até que a gente sabe... (Entrevista 2).

4.2 Antecedendo as mudanças e o PDI

Conforme já descrito no Capítulo 1, os “enxugamentos” podem provocar efeitos de ordem emocional e psicológica, afetando basicamente os trabalhadores, não apenas aqueles que são desligados como também os remanescentes. Tais efeitos refletem no exercício da função e conseqüentemente nos resultados da organização.

Mendes e Cruz (2004) fazem uma contraposição entre o trabalho e o contexto no qual ele se insere. O trabalho, por ser uma atividade produtiva ontológica, é constituinte da identidade do homem, assumindo papel essencial para assegurar a saúde do trabalhador. Por outro lado se o contexto onde o trabalho se insere for caracterizado por condições precárias e pela falta de oportunidade de desenvolvimento profissional, pode contribuir para o seu adoecimento. Tanto a compulsão pelo trabalho como o desemprego estrutural, podem promover o adoecimento e se o contexto for contaminado por fatores patogênicos, pode levar gradativamente um coletivo de trabalhadores a adquirirem doenças ocupacionais.

Segundo os autores, quando o sentido dado ao trabalho é algo penoso, que causa mal estar, podem ocorrer patologias sociais que se alastram, promovendo patologias individuais. Desta forma, as organizações devem valorizar os indicadores de saúde para que consigam manterem-se competitivas no mercado

ao articularem produtividade, qualidade dos produtos e serviços e bem estar dos seus empregados.

Mendes e Cruz (2004) ainda esclarecem que o sofrimento tem origem na mecanização, na robotização das tarefas, nas pressões, nas composições da organização, na adaptação à cultura ou à ideologia organizacional, configuradas pelas pressões do mercado, pelas relações com os clientes e com o público. Também é causado pela “criação da incompetência” que faz com que o trabalhador se sinta incapaz de enfrentar as situações convencionais, inabituais ou erradas. Baseando-se nessas concepções, os autores definem o sofrimento no trabalho como “vivências concomitantes de desgaste e de insegurança”. O desgaste está relacionado ao desânimo, cansaço, ansiedade, frustração, tensão emocional, sobrecarga e *stress*. A insegurança abriga o sentimento de incompetência diante das pressões para atender às exigências relacionadas ao desempenho e à produtividade.

Na XYZ, o período delimitado pela privatização e pela inclusão dos empregados no PDI foi marcado não só por mudanças de cunho estrutural, como também por imposições e pressões no trabalho que causaram instabilidade psicológica, sofrimento, medo, insegurança e desequilíbrio nas relações internas. A Tabela 11, abaixo, mostra o nível de exigências quanto à produção, ritmo e volume de trabalho estabelecido depois da privatização do ponto de vista dos empregados:

Tabela 11: Nível de cobranças depois da privatização

COBRANÇAS QUANTO À PRODUÇÃO, RITMO E VOLUME DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
As cobranças eram fortes	45	63,0
As cobranças eram normais	19	27,0
Não havia cobrança	07	10,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Da tabela acima, destacam-se 63% dos entrevistados que afirmaram serem as cobranças fortes. Através dos depoimentos colhidos, pudemos constatar que em algumas áreas, o ritmo ficou muito acelerado logo após a privatização, quando a empresa priorizou as vendas de produtos. Com o passar dos meses, à medida que os desligamentos aconteciam e os serviços eram terceirizados, os empregados que permaneciam, eram obrigados a fazer horas extras a fim de compensar a lacuna deixada pela mão de obra especializada que havia sido desligada.

Os empregados eram forçados a trabalhar o dobro do que trabalhavam normalmente. As horas extras, uma coisa absurda! Obrigavam muitas vezes a dobrar, principalmente na área técnica, a trabalhar para cumprir metas, cumprir metas, porque eles vieram com metas muito arrojadas e as metas que eram para serem cumpridas até 2005... eles... é... a diretoria decidiu que seriam cumpridas bem antes porque senão não poderiam expandir para todo o território nacional e internacional, então... as ligações internacionais. Então, o que eles fizeram? Eles cumpriram as metas antes do estabelecido prá poder ter essa liberação. (Entrevista 4).

A redução ou até mesmo a extinção de alguns benefícios, tais como: diárias de viagens, disponibilidade de veículos, pagamento de horas extras, entre outras medidas, foram citadas pelos entrevistados como o exemplo material da nova ordem político-administrativa.

É, por exemplo, funcionário que, como eu, que viajava pra vários locais... tiraram o carro... que a gente tinha, tinha um carro. Tiraram. Mas não pagavam mais nada pra você, quer dizer, antes pagavam pra você se locomover. Não havia mais isso, acabou... (Entrevista 1).

Perdemos muitas coisas que já tínhamos, por exemplo: férias, nós tínhamos gratificação de férias de 100%, caiu para 30%. Isso desestimula muito o trabalhador, e o sindicato por seu lado, não fazia nada... Perdemos as horas extras de 100%... 100% ficou só para feriados e domingos, coisa que antes era a partir da terceira hora, já era 100%. Isso é péssimo para o trabalhador... a parte técnica que era muito especializada... Parou todos os cursos. Entra central nova, equipamento novo e não tem curso! Tem que pegar o manual e você tem que se virar... era assim que estava o sistema. (Entrevista 3).

A centralização de áreas foi uma das mudanças apontadas pelos entrevistados, que precisaram optar pela transferência para outra cidade, sem receber compensação financeira, fato que refletiu na economia e na estrutura familiar. Tais transferências foram colocadas como opção à dispensa.

E eu vivenciei isso porque eu... fui pra São Paulo, quer dizer você estava aqui e de repente te chamam e você tem cinco minutos pra resolver tua vida: ou vai pra São Paulo...ou rua! Então você vai pra São Paulo! E pega ônibus e desce e volta cansada e chega lá... atender o Estado inteiro! Sem estrutura! Eu falava, gente!... Então eu fiquei seis meses nessa... e não pagaram ajuda de custo pra gente, a gente pediu pra pagar a condução, pagar almoço, não pagaram nada. (Entrevista 2).

Os reflexos das transferências na estrutura familiar foram sugeridos nas entrevistas, conforme os depoimentos seguintes:

... na vida familiar havia umas diferenças (risos) com o marido. A minha filha já não me chamava mais de mãe, chamava o pai de mãe (risos), chamava o pai. O meu marido ficava aqui, então ele tinha que fazer o papel de mãe, levar na escola, ir buscar, levar no médico, né? E quando eu estava aqui, como é uma cidade pequena, dava tempo de trabalhar,

levar a filha na escola... e indo para São Paulo já não dava mais, eu chegava tarde, chegava cansada, o marido de cara feia... (risos)... então foi esse problema familiar, eu acho que também mexeu um pouco. (Entrevista 6).

Você tem menos tempo para se dedicar à sua família e a você mesma também. Porque você vive só em função da empresa. Você tem horário para entrar, mas não tem horário para sair. Você vive em função dela e a preocupação... os trabalhos sem planejamento, que vem de última hora e que você tem que sair fazendo que nem um louco. Você é convocado para reuniões, às 11 horas da noite na sua casa. Telefonam para a sua casa porque... tem uma reunião, você tem que estar às 7 horas da manhã do dia seguinte em outra cidade e você tem que ficar três, quatro dias (mesmo sem planejamento nenhum), você não levou roupa, você... não importa! Não importa! É a empresa! Você toma café, almoça e janta a empresa. Aliás, isso foi verbalizado em reuniões: “quem não toma café, não almoça e não janta a XYZ, não serve para trabalhar na XYZ”. Então, o que muda, principalmente, é o seu relacionamento com a sua família. Porque você não tem mais tempo! Quando você sai, seus filhos estão dormindo, quando você chega eles estão dormindo também. Entendeu? E daí você não tem mais tempo prá nada, a não ser para a empresa. (Entrevista 4).

As mudanças na forma de executar o trabalho foram relatadas pelos trabalhadores que se referiram à preocupação com a qualidade dos serviços e com o bom atendimento aos clientes.

... eu fui pra parte de empresas... de atendimento do Estado de São Paulo inteiro, sem a menor estrutura pra atender. Então, eram empresas com 20 linhas, 15 linhas, nada funcionando com nada, nada fazendo busca, todo mundo reclamando, e você ali sem ter pra quem pedir ajuda, pedir socorro porque ninguém sabia nada também, né? (Entrevista 2).

Vários entrevistados vivenciaram as diversas situações relatadas acima, o que indica que as mudanças implantadas afetaram a muitos, sob os aspectos citados por Caldas (2000) e por Mendes e Cruz (2004). Para exemplificar esse dado, a seguir, transcrevemos diversos trechos da entrevista 3:

Dispensaram as moças que faziam o serviço e colocaram os técnicos prá fazer o mesmo serviço, só que com salário diferente, então... é readaptação, porque antes nós não fazíamos! Quem trabalhava em central só mexia em equipamento, não mexia com computador, então teve que ficar fazendo esses serviços que eram feitos pelas moças que foram dispensadas, que era o antigo RDE. A mesma coisa que elas faziam, os técnicos hoje estão fazendo. (Entrevista 3).

... tinha técnicos muito bons que foram reenquadrados e classificados como técnico júnior. Porque fizeram classificação assim, júnior, pleno e sênior. Então... teve alguns pontos que eu não estou de acordo. Depois de passado um tempo refizeram de novo, reenquadraram todo mundo igual. Não entendi a cabeça do gerente, nem o motivo pelo qual ele reenquadrou técnico com 20 anos como júnior, ganhando um salário de um técnico pleno. Não dá para entender. (Entrevista 3).

... não agüentava mais ficar ouvindo: "amanhã vai ser mandado embora", "tem que ir para São Paulo". Isso aí é terrorismo que fazem com a gente né? (Entrevista 3).

O depoimento colhido na entrevista 4, também reafirma esses aspectos:

Você só via assim: metas! Metas! Metas! Cumpra! Cumpra as metas! Cumpra as metas! E mais nada! Só isso! (Entrevista 4).

Foram citados como positivos, os benefícios mantidos pela XYZ, os quais haviam sido implantados quando ainda era estatal.

,,, quanto aos benefícios, por exemplo, são excelentes, ninguém pode falar mal com relação a benefícios, mas são os mesmos que já existiam antes da privatização! Para os empregados, benefícios existentes, são os benefícios que já existiam! Nada foi acrescentado! Não veio uma empresa do primeiro mundo, trazer benefícios para o terceiro mundo! De forma nenhuma! Era uma empresa de terceiro mundo que já tinha os benefícios que eram utilizados na empresa de primeiro mundo. (Entrevista 4).

Os dados colhidos na pesquisa indicam que dentre as principais mudanças apontadas pelos entrevistados, 72% referem-se ao clima de ameaça constante, gerando medo e insegurança, conforme Tabela 12, a seguir colocada. É recorrente no discurso dos empregados que aderiram ao PDI, que a partir da privatização, a “sombra” do desligamento pairava sobre eles, e para muitas das situações que lhes eram impostas, a alternativa era a dispensa. Alguns até creditam essa postura mais aos Supervisores e Gerentes que à empresa, mas as dispensas eram um fato concreto e os critérios eram desconhecidos ou até inexistentes.

A privatização foi o início de uma nova realidade profissional, que trouxe medo e insegurança a muitos entrevistados, independente da qualificação, do tempo na empresa, da idade e da formação.

Tabela 12: Principais mudanças observadas após a privatização

PRINCIPAIS MUDANÇAS OCORRIDAS APÓS A PRIVATIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Clima de ameaça constante, gerando medo e insegurança	51	72,0
Mudanças na estrutura da empresa	32	45,0
Enfraquecimento do Sindicato nas negociações	29	41,0
O passado deixou de ser referência	21	30,0
Aceleração no ritmo de trabalho	18	25,0
Exigência do envolvimento e do comprometimento dos empregados para com a empresa	14	20,0
Aumento da competitividade interna e externa	14	20,0
Maior rigor no controle dos trabalhos	12	17,0
Mudanças nos fluxos dos trabalhos	11	15,0
Processos voltados para o curto prazo	09	13,0
OUTRAS	30	42,0

Fonte: Survey, 2005. O valor percentual foi calculado sobre o total da amostra (71).

Consideramos importante reafirmar que, em grande parte das entrevistas efetuadas e questionários aplicados, o medo e a insegurança apontados, pareciam não se referir aos avanços tecnológicos previstos, às exigências do novo controlador da empresa, ou mesmo aos novos processos. Esses sentimentos se manifestavam diante da possível situação de ameaça de dispensa, de encerramento das atividades, da terceirização dos serviços, das medidas passíveis de serem adotadas pela XYZ.

Numa das entrevistas, a Supervisora de Lojas relata a forma como percebeu que vender não era mais o foco principal da sua área:

Numa sexta feira eu tive uma reunião em São Paulo e disseram: amanhã você vai lá, você é supervisora, vai lá, tira tudo... prá quando o pessoal entrar na segunda feira estar tudo diferente. E o pessoal não podia saber, era tudo segredo. Então quer dizer eu acho que não estava se pensando mais no ser humano. Eles pensavam o que eles queriam lá, “vamos mudar a empresa” e mudava e não tava nem um pouco preocupado com o ser humano que estava lá dentro trabalhando. Quer dizer que o empregado chegava do dia pra noite e não sabia nem... em que ele ia trabalhar no dia seguinte, porque não tinha... o objeto de trabalho dele não tinha mais...Aconteceu com o pessoal de loja... Ah, então... uma funcionária quando ela chegou ela falou “nossa senhora! Entrou ladrão aqui! O que aconteceu? No final de semana alguém entrou aqui e roubou as coisas?” Então ficavam todas perplexas. E aí entrava todo mundo em processo de stress, de depressão porque já sabiam que era um passo para ser demitido, óbvio. Começava a dar... pane no povo. (Entrevista 1).

A seguir, o mesmo fato relatado por uma ex-empregada, na mesma linha do depoimento anterior:

...eu era amiga da supervisora. Então eu conhecia ela muito bem. Eu falei: “tem alguma coisa errada aí” (riso), porque ela estava muito nervosa na sexta-feira entendeu? Aí passou. Passei meu fim de semana numa

boa, entendeu, quando chegou segunda-feira, entro eu na Loja, que eu dou de cara com a Loja vazia, pelada minha filha! Não tinha um aparelhinho, um telefoninho nas prateleiras. Entendeu? Quer dizer, você vê que maluquice! Até sexta-feira as meninas tinham metas, tinham que vender! De repente, na segunda-feira, estava todo mundo chorando... Então você vê que loucura! Nem eles estavam se entendendo lá. Uma hora era prá vender. Meta! Meta! Meta! De repente eles resolveram! ...e quem não pediu, foi obrigado a sair sem se preparar, entendeu? (Entrevista 2).

A reestruturação parece ter sido significativa para 45% dos entrevistados, o enfraquecimento do sindicato foi apontado por 41% e o passado deixou de ser referência foi assinalado por 30% dos pesquisados. O depoimento abaixo esclarece:

Cansei de ouvir do meu próprio gerente: 'o que você fez no passado, o que você foi, esquece! Para a empresa isso não tem valor nenhum!'. Eu acho que não é bem por aí. Se ela é a empresa que ela é, é porque os funcionários a levaram! (Entrevista 3).

4.3 Implementando o PDI

Segundo Caldas (2000), o incentivo à demissão voluntária é o processo mais difundido na prática da reestruturação empresarial. Nesse tipo de programa a empresa oferece o desligamento, incluindo indenizações ou outras compensações. A crítica mais freqüente que se faz a essa prática é a retirada do controle organizacional sobre a quantidade e a qualidade do pessoal envolvido. Outra crítica refere-se ao fato de não se conseguir determinar se os voluntários serão em número excessivo ou insuficiente para os objetivos da organização. A terceira crítica refere-se aos custos elevados envolvidos nesta prática.

Quando o número de voluntários é insuficiente, outros trabalhadores são “forçados” a se candidatar e a esse modelo Caldas (2000) denomina de redução involuntária de pessoal. Este tipo de programa interfere no controle que as pessoas têm sobre seus empregos e sobre sua segurança econômica e acaba provocando os efeitos negativos dos “enxugamentos”.

Podemos inferir assim, que na XYZ foi adotado o modelo misto, pois os PDI's eram anunciados e os voluntários podiam se inserir, mas a empresa também desligava trabalhadores involuntariamente, conforme dados apresentados na Tabela 13, abaixo:

Tabela 13: Tipo de inclusão no PDI

A SUA INCLUSÃO NO PDI FOI	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Completamente voluntária	11	16,0
Induzida pela empresa	35	49,0
Última alternativa que restava	25	35,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Na questão que indagava o tipo de inclusão no PDI, 49% dos entrevistados apontaram que foi induzida pela empresa, sendo que dos 35 respondentes, 27 justificaram que houve corte, redução do quadro, dispensa, extinção ou terceirização do setor onde atuavam, medidas ligadas diretamente à reestruturação, enquanto apenas seis referem que foram desligados porque estavam na condição de aposentado ou pré-aposentado.

Dentre os 25 (35%) que optaram pela resposta “Última Alternativa que Restava”, 16 referiram que não tiveram qualquer outra escolha oferecida pela empresa, pois seus desligamentos ocorreram em função de iminentes cortes nas suas áreas, terceirização de serviços, transferências para outras cidades, centralização de atividades, iminência de dispensa, extinção das atividades, ou seja, situações que se apresentaram como consequência de decisões da empresa, sobre a qual não teriam outra opção a não ser o desligamento; portanto, seria mais apropriado interpretar como Induzida pela Empresa.

Assim, podemos concluir que 51 ou 72% dos respondentes se desligaram por falta de opção. Ou aderiam ao PDI ou seriam dispensados, de acordo com as estratégias utilizadas pela empresa para a diminuição do número de trabalhadores de seu quadro de empregados.

Apenas 11 dos entrevistados (16%) alegaram que aderiram ao PDI de forma Completamente Voluntária, por motivos diversos, tais como insatisfação salarial, tempo para se aposentar, pressão, insegurança, ambiente ruim, medo de não receber o incentivo, descontentamento geral, ameaças de dispensa que geravam insatisfação. Podemos inferir que tal decisão foi tomada, tendo como antecedentes, as condições gerais de trabalho.

É inegável que existem situações em que as organizações precisam reduzir seu tamanho e promover desligamentos e a XYZ parece se enquadrar nesse modelo. Caldas (2000) sugere algumas alternativas que podem tornar essa

medida menos traumática. Em primeiro lugar, o autor sugere o planejamento não só do tamanho, mas também da direção, da forma e do funcionamento previsto para toda a empresa. Em segundo lugar, permitir a participação dos empregados nesse planejamento, pois qualquer processo de mudanças depende do sentido que elas têm para os envolvidos. Em terceiro lugar, a comunicação do processo aos empregados, antes e durante a implantação das mudanças, considerando que o volume, a freqüência, a clareza e a franqueza das informações transmitidas são determinantes do impacto que elas terão no presente e no futuro das relações de trabalho. É fundamental para o autor, que os trabalhadores entendam a necessidade dos cortes. Esse entendimento pode aliviar a pressão e a culpa dos remanescentes.

Os dados sobre o tipo de preparação dos empregados para a reestruturação implementada pela XYZ estão contidos nos resultados apresentados na Tabela 14 abaixo:

Tabela 14: Preparação para o desligamento

FOI PREPARADO PELA EMPRESA PARA SER DESLIGADO?	FREQÜÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
SIM	08	11,0
NÃO	63	89,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Conforme observamos acima, 63 entrevistados (89%) afirmaram não terem recebido qualquer orientação sobre o que estava acontecendo na empresa, dos quais, 56 não fizeram outros comentários sobre o assunto.

Os 11% que responderam sim, informam que se prepararam sozinhos, observando o ambiente, conversando com seus Gerentes e Supervisores ou se referiram às palestras feitas pela XYZ, enquanto ainda era estatal, informando os empregados sobre o processo de privatização que estava em andamento.

Segundo Caldas (2000), quando a comunicação não acontece, criam-se vácuos de informação que são preenchidos por boatos. Para o autor, existem três tipos de fontes de informação nas organizações: as comunicações oficiais, que em tempos de mudanças ficam reduzidas ao mínimo; as 'pistas' fornecidas involuntariamente pela organização, mas que são evidentes para os trabalhadores, e os boatos, que tendem a serem abundantes em períodos de crise, principalmente quando a comunicação oficial é escassa.

Quanto à participação dos empregados no processo de reestruturação, nas mudanças que estavam sendo implantadas, nos objetivos da organização, na transparência sobre as medidas adotadas pela empresa, podemos conferir os resultados através da Tabela 15, abaixo:

Tabela 15: Participação na reestruturação

A EMPRESA INFORMOU SOBRE AS MUDANÇAS (CRIAÇÃO E EXTINÇÃO DE SETORES E DE NOVAS EMPRESAS)	FREQÜÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
SIM	21	29,0
NÃO	48	68,0
NÃO RESPONDERAM	02	3,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Pela tabela acima, 48 entrevistados (68%) afirmam que não foram informados sobre as mudanças, desconhecendo os rumos da empresa.

Os 21 entrevistados (29% da amostra) que responderam que a empresa informou sobre as mudanças, se referiram a boatos, comentários feitos pelos Supervisores e Gerentes ou através de informações desconstruídas. Apenas 05 entrevistados se referiram a reuniões e palestras.

Segundo Gondim e Silva (2004), a complexidade e a turbulência presentes nas organizações atuais exigem níveis crescentes de eficácia e comprometimento da força de trabalho com o processo de decisão, como forma de entender, administrar e superar conflitos decorrentes deste contexto de incerteza. O envolvimento ativo nos processos de trabalho repercute na motivação e no comprometimento do grupo.

Os dados colhidos sugerem que a política adotada pela XYZ era deixar o trabalhador à margem dos processos de trabalho e de decisão, fazendo-os perder o domínio até da sua rotina diária. O ambiente de incertezas gerava insegurança e desmotivação, conforme relatos abaixo:

Antes eu tinha mais liberdade porque as pessoas que trabalhavam comigo já me conheciam e elas acreditavam no meu potencial, então me davam um pouco mais de liberdade para criar, para produzir, uma liberdade em quase tudo porque sabiam que eu ia fazer o serviço com responsabilidade. E depois da privatização, houveram muitas mudanças na chefia e a chefia demonstrava que não confiava no serviço que as pessoas executavam e isso fazia as pessoas se podarem. Dificilmente eu

consegui mostrar o meu potencial para a minha nova chefia porque ele nunca me deu chance, não me deu oportunidade. (Entrevista 5).

Continuando...

... Aí então, todas as vezes que eu queria resolver um problema eu não podia. Eles diziam, que depois da privatização as portas da gerência iam ficar abertas para qualquer contato que a gente pudesse ter ou qualquer problema que a gente pudesse resolver, tanto profissional como pessoal. Era... isso era vedado, a porta da gerência era fechada, você não tinha condições nem chance nenhuma de chegar até o seu gerente para expor qualquer problema que você tinha dentro do trabalho. Em consequência, você não conseguia resolver o trabalho e você acabava passando uma imagem de incompetente. (Entrevista 5).

Em seguida, a desmotivação...

Eu já não tinha mais vontade de desempenhar minhas... não é que eu não tinha vontade de desempenhar minhas tarefas, eu era muito podada na hora que eu ia desempenhar minhas tarefas. Então isso, em consequência, fazia com que eu ficasse desmotivada porque cada dia que eu chegava para trabalhar não sabia qual o ambiente que ia encontrar. Isso dificulta para dar continuidade profissionalmente. (Entrevista 5).

E o desejo de participar das mudanças...

Bom, na minha concepção, o processo de reestruturação da empresa fica muito complicado, ele deixa muito a desejar porque apesar de você estar dentro do processo de reestruturação, você não tem uma pessoa que te diga o que vai ser esse processo de reestruturação. Ele vai acontecendo na medida que a gerência ou que o Presidente, não sei quem, determina essa reestruturação. Eu não sei se foi feita por algumas pessoas que estudaram e chegaram nesse processo, mas quando existe alguma mudança interna dentro de uma empresa, eu acho que todas as pessoas que vão participar dessa mudança deviam estar cientes do processo e como ele irá acontecer. Não foi o caso, no meu modo de ver, não foi o caso da privatização da XYZ. Eles divulgaram uma coisa e acabaram fazendo outra coisa e tendo uma outra consequência que talvez até eles não esperassem por isso. (Entrevista 5).

Sobre a “sensação” inspirada pelo clima organizacional, os entrevistados sugeriram que o clima de insegurança, desconfiança e medo predominavam na empresa, com percentuais de 86%, 68% e 65% respectivamente. Surgem nesta questão 27% de respostas que fazem referência ao ambiente de competição instalado após a implantação das mudanças e do PDI. Os resultados a essa questão são mostrados na Tabela 16, abaixo e logo a seguir, alguns relatos que ajudam a compor o cenário da época:

Tabela 16: Clima organizacional.

QUE TIPO DE “SENSAÇÃO” O “CLIMA” DE TRABALHO INSPIRAVA	FREQÜÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
INSEGURANÇA	61	86,0
DESCONFIANÇA	48	68,0
MEDO	46	65,0
COMPETIÇÃO	19	27,0
OUTROS 1 ✓ Tranqüilidade (06) ✓ Confiança (04) ✓ Segurança (04) ✓ Cooperação (01)	15	21,0
OUTROS 2 ✓ Insatisfação (01) ✓ Muita pressão (01) ✓ Incerteza de rumos da empresa (01) ✓ Desmotivação (01) ✓ Incapacidade (01) ✓ Ódio (01) ✓ Indiferença (01)	07	10,0

Fonte: Survey, 2005. O valor percentual foi calculado sobre o total da amostra (71).

Enquanto eu estava na empresa, essa reestruturação trouxe muita desarmonia entre os funcionários. As pessoas chegavam para trabalhar tensas, saíam do serviço tensas, porque hoje você ouvia uma comentário: “Ih! Vai ser uma leva mandada embora!” E as pessoas nunca sabiam se elas iriam estar no meio daquelas pessoas que iriam ser mandadas embora, ou não. Isso gerava um mal estar muito grande no meio em que a gente trabalhava, no meio dos colegas. (Entrevista 5).

As cabeças que estavam coordenando a empresa na época, eu acho que deveriam ter se comportado de uma outra forma. Eles começaram a brigar entre si, para poder provar para o novo dono, quem era melhor...

começaram a brigar... a brigar pelo poder, e com isso se perdeu demais, os empregados perderam muito e todo mundo se perdeu... E assim, a briga pelo poder lá na Diretoria, lá nos altos escalões, foi muito grande... (Entrevista 4).

... a tensão era tão grande que você não tinha mais... é... como é que eu vou te falar... Não dava mais prá você ser amigo dos teus colegas de trabalho, entendeu? Porque era uma disputa de vaga, vamos dizer assim. Então o que eu notava, era assim... eu tenho que fazer isso prá poder ficar! Então só ficaria o melhor, entendeu? Então era uma competição... Até puxar o tapete... sabe? Coisas assim que... entristecia... tá louco era uma coisa! Uma coisa a puxação de saco pra tudo, falando o português claro, sabe? E... a parte de vendas é uma área horrível, cruel, né? É um querendo puxar o tapete do outro, o cliente do outro, ou enfiar pela goela abaixo, entendeu? O importante era ter as metas ali, aí você pensava: "bom, mais um mês eu sobrevivi na empresa". No começo você sofre muito... pena dos colegas... depois, parece que você fica meio anestesiada! Então eu achei que eu mudei um pouco, entendeu? Eu falava: "que é isso? Vou ficar eu com pena deles? Hoje eu estou chorando por eles, amanhã...sou eu!" Então parece que eu me tornei um pouco egoísta... (Entrevista 2).

Não sei se era exatamente um clima de medo, desconfiança, insegurança e competição, mas eu estava estressado diante da forma bruta com que as coisas estavam ocorrendo. (Survey).

Sentimentos de renúncia e alienação foram sugeridos, talvez como defesa, uma vez que parecia difícil ignorar a realidade desenhada.

Não me envolvia nos acontecimentos. Sabia que meu tempo na empresa havia se esgotado. (Survey).

A busca por produtividade e lucratividade decorrente da abertura de mercado favoreceu o avanço tecnológico, fator que levou os trabalhadores a se ajustarem aos novos processos produtivos. O perfil profissional exigido na época da pesquisa envolvia polivalência, flexibilidade e qualificação muitas vezes acima do necessário, uma vez que existia um número elevado de mão de obra disponível no mercado. Segundo Barbara (1999), o aperfeiçoamento é importante e

necessário, mas não é por si só, suficiente para garantir um lugar no mercado de trabalho, uma vez que as dispensas estão atreladas a fatores conjunturais mais amplos.

A falta de qualificação tem servido para encobrir fatores político-econômicos geradores do desemprego, transferindo para o trabalhador a culpa por seu destino. É preciso que o trabalhador esteja consciente desses determinantes para que não sofra com o fato de não ter se preparado melhor.

Sobre a capacidade de adaptação às novas tecnologias e às novas políticas e diretrizes, os sujeitos da amostra responderam conforme dados da Tabela 17, abaixo:

Tabela 17: Qualificação profissional

COMO VOCÊ SE SENTIA À ÉPOCA DO DESLIGAMENTO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Apto a operar com as novas tecnologias implantadas	43	61,0
Adaptado às novas políticas	25	35,0
Estranho à empresa, não se identificava com as novas diretrizes	18	25,0
Integrado às diretrizes pós-privatização	16	23,0
Outros	09	13,0

Fonte, Survey, 2005. o calor percentual foi calculado sobre o total da amostra (71).

A maioria dos trabalhadores (61%) declarou sentir-se apta a trabalhar com as novas tecnologias implantadas. Já 35% sentiam-se adaptados às novas políticas e 23% integrados às diretrizes estabelecidas. Portanto, o elevado índice de medo e insegurança apresentados na Tabela 12, não eram sentimentos afetos ao desempenho profissional. Parece que havia interesse em assimilar as novas

metodologias e demonstrar o potencial de trabalho. Mesmo que isso pudesse significar uma falsa adaptação ou estratégia de sobrevivência, aparentemente os entrevistados sentiam-se aptos, como exemplificado nos depoimentos a seguir:

Sentia-me apto, pois possuía 3º grau na área de Administração, mas por causa da minha idade (38 anos), fui considerado velho. (Survey).

Sentia que a empresa, no meu modo de ver, não implementou uma boa forma de aproveitar empregados em outros setores, não tomando conhecimento do potencial de cada funcionário tanto em motivação, experiências em outras empresas, história escolar, etc. (Survey).

... era um pouco de cada coisa. Num determinado momento, sentia-me apto às novas tecnologias, às novas políticas e até mesmo completamente integrado à empresa privatizada. Num outro momento, parecia que tudo era estranho. As ordens eram severas e até entendo que para os objetivos serem alcançados, em curto espaço de tempo, como queriam, era este o único caminho. No entanto, era exigido um arrocho sobre o grupo de trabalho, não importando direitos, sentimentos, etc. e os empregados realmente correspondiam, com receio de serem demitidos. (Survey).

Mesmo aqueles que tiveram chance de demonstrar sua adaptação, correspondendo às expectativas da empresa, não foram poupados do desligamento...

Fui primeiro lugar em vendas de toda a empresa, ganhando uma viagem à Buenos Aires, com tudo pago, por 5 dias, em julho do mesmo ano da demissão. (Survey).

4.4 Refazendo o universo do trabalho após o PDI

A privatização da XYZ veio acompanhada de um modelo administrativo que aparentemente priorizou o “enxugamento” da estrutura de pessoal como forma de se tornar mais competitiva. Segundo Caldas (2000), nas últimas décadas, a perda do emprego tem sido uma ameaça para grande número de brasileiros e pesquisas indicam que a maioria das pessoas não se prepara profissionalmente, nem psicologicamente e nem economicamente para essa eventualidade.

Os constantes “enxugamentos” promovidos nas últimas décadas têm provocado efeitos nos mais distintos estratos da sociedade, abrangendo aspectos econômicos, sociais e comunitários, mas sem dúvida é no próprio trabalhador que a perda do emprego provoca o efeito mais devastador.

Reflexos da perda do emprego na vida dos trabalhadores desligados da XYZ estão apresentados a seguir. A Tabela 18, a seguir colocada, nos mostra o direcionamento profissional que eles deram às suas vidas.

Tabela 18: Redirecionamento profissional após o PDI.

TRABALHA ATUALMENTE	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
SIM		
✓ Negócio próprio / Autônomo = 21		
✓ Serviço Público = 05		
✓ Empresa terceirizada = 07		
✓ Outra empresa = 06		
✓ Não responderam = 01		
	40	57,0
NÃO	13	18,0
APOSENTADO	18	25,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Dos 71 entrevistados, 40 (57%) responderam que estão trabalhando, sendo que a maioria deles abriu um negócio próprio ou trabalhava como autônomo. Os demais afirmaram que possuíam emprego formal (sete em empresas terceirizadas da XYZ, seis em empresas privadas e cinco em empresas públicas).

Dos entrevistados, 25% referiram-se como aposentados e cerca de 18% se declararam em situação de desemprego.

Para Caldas (2000), a compensação significativa e justa feita pela empresa ao trabalhador demitido é uma prática que oferece conforto e segurança, melhora o clima organizacional e a empresa ganha o respeito dos remanescentes e da comunidade. Dentre as possibilidades de suporte oferecido, o autor cita os serviços de *outplacement*, indenizações além do estipulado por lei, prolongamento da cobertura de benefícios, programas de capacitação, preparação para a demissão e para o eventual desemprego.

Os dados da Tabela 19, a seguir, indicam que a XYZ ofereceu nos PDI's a extensão de alguns benefícios por seis meses (assistência médica e auxílio alimentação), porém 15 entrevistados alegaram não terem recebido qualquer benefício após o desligamento, outros afirmaram terem recebido apenas a assistência médica, e outros, apenas o auxílio alimentação. Todos referiram ter recebido indenizações extras, o que pode ter possibilitado a predominância de abertura de negócio próprio, conforme analisado na Tabela anterior.

Tabela 19: Compensações recebidas através do PDI.

BENEFÍCIOS QUE CONTINUOU A UTILIZAR APÓS O DESLIGAMENTO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
INCLUÍDOS NO PDI – POR 06 MESES		
Assistência médica	53	75,0
Auxílio alimentação	40	56,0
Nenhum	15	21,0
OPCIONAL		
Plano de saúde ABET	06	8,0
PAMA	02	3,0
PAMA -PCE	01	1,0
LIGADO AO FUNDO DE PENSÃO - vitalício		
Complementação da aposentadoria	05	7,0

Fonte: Survey, 2005. o valor percentual foi calculado sobre o total da amostra (71).

A Associação Beneficente dos Empregados de Telecomunicações (ABET) oferece Plano de Saúde particular e exclusivo para trabalhadores da área de telecomunicações. Os desligados puderam permanecer e incluir seus dependentes, desde que associados à ABET e pagassem a mensalidade do Plano.

O Plano de Assistência Médica ao Aposentado (PAMA) refere-se ao mesmo plano, só que oferecido para os aposentados.

PAMA – PCE é o PAMA com Programa de Coberturas Especiais (pCE).

Conforme já visto no Capítulo 1, o desligamento provoca efeitos nas relações familiares. Os resultados apresentados na Tabela 20 dão indicadores sobre a incidência desses reflexos nas vidas dos entrevistados:

Tabela 20: Reflexos nas relações familiares.

REFLEXOS DA PRIVATIZAÇÃO, DA REESTRUTURAÇÃO E DO PDI NAS RELAÇÕES FAMILIARES	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
NÃO	13	18,0
SIM POSITIVOS = 59 ✓ Estou mais unido(a) à minha família = 21 ✓ Maior dedicação à casa e à família = 20 ✓ Tenho mais prestígio em casa = 06 ✓ Tenho mais autoridade sobre meus filhos = 05 ✓ Diminuíram as desavenças familiares = 03 ✓ Aumento da renda familiar = 02 ✓ Melhorou o rendimento escolar dos meus filhos = 02 ✓ Passei a ganhar mais que meu esposo(a) = - NEGATIVOS = 88 ✓ Redução da renda familiar = 45 ✓ Aumentaram as desavenças familiares = 11 ✓ Tenho menos prestígio em casa = 09 ✓ Estou distante / separado(a) da minha família = 06 ✓ Passei a ganhar menos que meu esposo(a) = 06 ✓ Menor dedicação à casa e à família = 05 ✓ Piorou o rendimento escolar dos meus filhos = 05 ✓ Tenho menos autoridade sobre meus filhos = 01	58	82,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

De acordo com os resultados da pesquisa, 58 entrevistados (82% da amostra) declararam que a adesão ao PDI trouxe reflexos para as suas relações familiares, sendo que foram apontados 88 reflexos negativos e 59 positivos. A redução da renda familiar obteve maior índice de respostas (45).

Por outro lado, também foram interessantes as respostas que sugerem que houve melhoria das relações familiares, através de maior união e maior dedicação à casa e à família, tendo sido esses itens apontados por 21 e 20 entrevistados, respectivamente.

Dentre os comentários colhidos a esse respeito, destaco os seguintes:

Esse processo de desligamento afetou-me pouco 'inicialmente', de forma negativa. Eu já podia pensar em estar com meu filho mais vezes, dar a atenção devida a ele e descansar. Como havia solicitado o meu PDI, de forma voluntária, e tendo recebido todos os pagamentos prometidos pelo PDI, bem como a liberação do FGTS, passei a viver, além de alguns serviços como autônomo, também dos juros / correções e de parte do próprio capital recebido, que estava aplicado nas instituições financeiras. Ocorreu, no entanto, que após ter-me reconstituído do cansaço / stress, passei a ver uma outra realidade. Não tinha ainda, uma base financeira sólida (sem aposentadoria do INSS). As despesas e gastos fixos me amedrontaram e ocorreram desavenças familiares. (Survey).

... eu tenho muito contato com pessoas que já saíram da empresa e são poucas as que estão bem de vida. A maioria delas se encontram financeiramente muito ruins. Algumas que eu tenho conhecimento chegam até a passar fome... No meu caso específico, eu tenho família, eu tenho pessoas em quem eu posso me apoiar, mas se eu não tivesse, talvez hoje eu estivesse passando por dificuldades financeiras muito grandes, como é o caso de algumas pessoas que eu conheço. (Entrevista 5).

Os trabalhadores da XYZ, representados pelos 71 integrantes da amostra deste estudo, declararam que as condições de trabalho enfrentadas depois da privatização geraram tensão, medo e insegurança, fatores que contribuíram para que distúrbios de ordem física e emocional se manifestassem. Esses resultados estão apresentados na Tabela 21:

Tabela 21: Reflexos do PDI na saúde física e psicológica.

PROBLEMAS DE SAÚDE FÍSICA / PSICOLÓGICA ASSOCIADOS AO DESLIGAMENTO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
NÃO	24	34
SIM FÍSICOS = 65 ✓ Dores musculares = 20 ✓ Alteração de peso = 13 ✓ Alteração de pressão = 11 ✓ Gastrite = 07 ✓ Elevação da taxa de colesterol = 05 ✓ Problemas cardíacos = 04 ✓ Úlcera = 01 ✓ Distúrbio Hormonal = 01 ✓ Bronquite de fundo emocional = 01 ✓ Problemas de coluna = 01 ✓ Flebite após 3 meses do desligamento = 01 EMOCIONAIS = 182 ✓ Ansiedade = 29 ✓ Desânimo = 27 ✓ Depressão = 22 ✓ Perda de auto-estima = 22 ✓ Insegurança = 22 ✓ Angústia = 20 ✓ Medo = 19 ✓ Apatia = 10 ✓ Desconfiança = 08 ✓ Abuso no uso de álcool / drogas = 03 OUTROS = 03 ✓ Síndrome do pânico = 01 ✓ Desconfiança do futuro = 01 ✓ Sensação de desvalorização por parte da empresa = 01	47	66
TOTAL	71	100

Fonte: Survey, 2005.

Problemas de saúde relacionados ao desligamento foram apontados por 47 (66%) entrevistados.

Do total de problemas de saúde referidos pelos entrevistados, (250), 182 eram ligados à esfera emocional / psicológica (ansiedade, desânimo, depressão, perda de auto-estima, medo, angústia) e 65 eram relacionados à saúde física (dores musculares, alteração de peso, alteração de pressão, elevação da taxa de

colesterol, úlcera, gastrite, bronquite, flebite, problemas cardíacos, distúrbio hormonal, problemas na coluna).

Os relatos abaixo exemplificam alguns problemas de saúde associados ao desligamento:

Gerenciava o meu setor desde a divisa com o Paraná até a divisa com o Rio de Janeiro. Fiquei enlouquecido com o desligamento. Tinha tiques nervosos, gritava, xingava, vivia à base de calmantes. Atualmente, se durante o dia ocorre algo que me faça lembrar das situações vividas na XYZ (como hoje, por exemplo, que estou respondendo este questionário), à noite tenho pesadelos, durmo mal. (Survey).

A maioria dos problemas apontados (só não apontou abuso de álcool, elevação do colesterol e desconfiança), ocorreu antes do meu desligamento. Após o desligamento tive problemas apenas de desânimo, medo e insegurança. (Survey).

... logo veio insegurança, angústia, ansiedade, e até a perda da auto-estima. Após voltar a trabalhar, o que ocorreu fora do Estado de São Paulo, meu estado normal voltou e hoje busco outra área até quem sabe ingressar novamente na minha área de origem. (Survey).

Quanto aos aspectos positivos relacionados ao PDI, os resultados encontram-se na Tabela 22, adiante. Dos 71 entrevistados, 49% apontaram o incentivo financeiro como possibilidade de saldar as dívidas, aplicar o dinheiro na compra ou na reforma da casa própria e sobreviver por um certo período.

A somatória dos aspectos emocionais e pessoais positivos foram apontados por 29 sujeitos da amostra (41%), mas todos em contraponto às vivências

negativas que tiveram no período anterior ao desligamento (ficar livre da tensão, livre da pressão, paz, tranqüilidade, alívio, alegria, sentimento de liberdade).

É interessante o número (19) de entrevistados que não citaram nenhum aspecto positivo no PDI, representando 27% da amostra.

Tabela 22: Aspectos positivos do PDI.

ASPECTOS POSITIVOS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DO PDI	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
FINANCEIROS ✓ Receber um dinheiro extra, sacar o FGTS, aplicar a renda e utilizar na sobrevivência por um tempo = 24 ✓ Comprar / reformar / substituir bens materiais (casa, carro) = 09 ✓ Pagar dívidas = 02	35	49,0
PESSOAIS ✓ Sensação de paz, tranqüilidade, alegria, alívio, liberdade, dever cumprido, liberdade de horários, aproveitar a vida, viajar = 08 ✓ Dedicção à casa e à família = 06 ✓ Melhorou a auto-estima, percebeu que poderia sobreviver sem a empresa, que é mais importante que tudo = 03 ✓ Aposentou ou já estava aposentado = 02	19	27,0
PROFISSIONAIS ✓ Ter capital para aplicar em negócio próprio /investir em possibilidades profissionais = 08 ✓ Descobriu um potencial em si mesmo até então desconhecido. Explorar seu potencial. = 05 ✓ Foram remanejados para outra empresa do grupo, com a mesma estrutura = 02	15	21,0
EMOCIONAIS ✓ Ficar livre da insegurança, da pressão, da tensão, do medo. Ter a possibilidade de sonhar = 09 ✓ União entre os colegas de trabalho = 01	10	14,0
OUTROS ✓ Receber os benefícios por 06 meses (Assistência Médica e cesta básica) = 07	07	10,0
NENHUM ✓ No PDI não existe nenhum aspecto positivo, tudo é muito complexo.	19	27,0

Fonte: Survey, 2005. O valor percentual foi calculado sobre o total da amostra (71).

Quanto aos aspectos negativos decorrentes da implantação do PDI, 56 entrevistados (79%), fizeram referência aos efeitos emocionais, dos quais 27

apontaram medo, pressão, dificuldade para suportar a expectativa da dispensa, insegurança e falta de estrutura psicológica.

Dos 71 entrevistados, 40 (56%) apontaram aspectos ligados à vida profissional, prevalecendo a dificuldade de recolocação no mercado de trabalho em função da idade, da competitividade existente, entre outros.

A Tabela 23, a seguir, mostra os resultados.

Tabela 23: Aspectos negativos do PDI.

ASPECTOS NEGATIVOS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DO PDI	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
<p>EMOCIONAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aderiram por medo, pressão, sem preparo, porque não suportavam a expectativa da dispensa, do desconhecido, por insegurança frente às ameaças e frente ao futuro, por estar desestruturado psicologicamente, por estar em dúvida = 27 ✓ Se sentiu sem rumo, estranho, inútil, não sabia preencher o tempo ocioso, deixou de produzir, apático pessoal e profissionalmente, impotente, não tinha rotina, vazio que traz depressão e apatia, desmotivação, raiva, desequilíbrio emocional, angústia, instabilidade = 16 ✓ Sofreu com o distanciamento dos colegas, sentiu falta do convívio com os amigos = 05 ✓ Auto-estima rebaixada, danos à auto-imagem = 04 ✓ Falta de consideração pelos anos trabalhados, desvalorização profissional = 03 ✓ Ilusão = 01 	56	79,0
<p>PROFISSIONAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade de recolocação no mercado de trabalho por causa da idade, competitividade, dificuldade de adaptação à outra empresa, por problemas de saúde, falta de ambição profissional = 22 ✓ Ter sido obrigado a se desligar, desligamento desvinculado do desempenho, faltou consideração com os empregados, perder o emprego, não ter nenhuma referência profissional = 07 ✓ Desilusão com as empresas terceirizadas = 05 ✓ Não houve tempo para se preparar. Reconstrução da carreira e dos objetivos profissionais = 03 ✓ Poderiam ter aguardado sua aposentadoria que estava próxima. Foi obrigado a se aposentar compulsoriamente com 51 anos = 02 ✓ Dificuldade para aceitar a realidade, parecia que iria voltar a trabalhar = 01 	40	56,0
<p>FINANCEIRO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aposentadoria distante, valor recebido foi pouco, rebaixamento da renda, ficar sem dinheiro = 08 ✓ Perda de vantagens pessoais = 01 ✓ Gastou o dinheiro só para ter uma atividade = 01 	10	14,0
<p>PESSOAL / PERDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perdeu o benefício da assistência médica = 05 ✓ Preocupação com a queda da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa = 03 ✓ Problemas de saúde desencadeados com o desligamento = 02 ✓ Sem chance de arrumar emprego para o filho = 01 ✓ Não quer comentar = 01 	12	17,0
<p>NENHUM</p>	09	13,0

Fonte: Survey, 2005. O valor percentual foi calculado sobre o total da amostra (71).

Por mais que o “enxugamento” seja uma medida recorrente utilizada pelas empresas atuantes no mercado competitivo atual, quase ninguém está preparado para perder o emprego (Caldas, 2000). Os trabalhadores da XYZ não fugiram a essa regra, conforme dados da Tabela 24, abaixo:

Tabela 24: Preparação para o desligamento.

SENTIA-SE PREPARADO PARA SE DESLIGAR	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
SIM	20	28,0
NÃO	50	71,0
NÃO RESPONDEU	01	1,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

De 71 entrevistados, 50 referiram que não se sentiam preparados (71%) para se desligar da empresa e sugeriram que a XYZ não desenvolveu um programa que atendesse essa carência. Para os trabalhadores, transpareceu que a empresa tinha pouco ou nenhum interesse em minimizar os efeitos dos desligamentos nos trabalhadores.

O relato abaixo exemplifica o despreparo de alguns diante da possibilidade do desligamento:

...e quem não pediu, foi obrigado a sair sem se preparar, entendeu?... Foi triste... foi triste... entendeu, e aí tinham duas agachadinhas... tadinhas... agachadas, de mãos dadas, chorando assim... ai, foi muito triste... E elas chorando, agarradinhas assim, abraçadas chorando. Chegou uma hora lá, que eu falei: “você não vai fulana!”. Porque ela já estava passando mal! Eu tava vendo a hora que a menina ia ter um treco! Só que elas ficaram, o quê?... mais... dois meses, só! Ficaram prá fechar as portas! Quer dizer, que humilhação, né? (Entrevista 2).

Como já destacamos, os trabalhadores da XYZ, em sua maioria, encontravam-se na faixa etária entre 40 e 50 anos, e possuíam mais de 15 anos de empresa, sendo esses fatores, dois complicadores para o reingresso no mercado de trabalho, entretanto, os resultados indicaram que 27 sujeitos, correspondendo a 38% da amostra, encontraram alguma forma de trabalho em até seis meses após o desligamento, conforme mostra a Tabela 25, abaixo:

Tabela 25: Tempo necessário para reingressar no mercado de trabalho.

APÓS QUANTO TEMPO REINGRESSOU NO MERCADO DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Até 6 meses	27	38,0
Mais de 6 meses até 1 ano	08	11,0
Mais de 1 ano até 2 anos	07	10,0
Mais de 2 anos	04	6,0
Ainda está sem trabalho	08	11,0
Está aposentado	17	24,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Apesar de toda insegurança e medo com relação ao futuro profissional, a recolocação aconteceu num período relativamente curto para a maioria dos entrevistados. Conforme resultados já apresentados na Tabela 18, 21 sujeitos (30%) estavam trabalhando em negócio próprio ou autônomo. Este dado nos leva a interpretar que a maioria investiu o dinheiro do incentivo na própria carreira.

Podemos observar, através dos resultados da Tabela 26, que 63% da amostra não investiu na requalificação. Os 34% restantes optaram por cursos nas áreas de informática, tecnologia, línguas e cursos regulares de 2º grau.

Tabela 26: Investimento em qualificação

FEZ CURSOS PARA SE REQUALIFICAR	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
SIM	24	34,0
✓ Profissionalizantes / línguas = 15		
✓ Cursos regulares (2º grau, superior) = 05		
✓ Área de informática / tecnologia = 04		
NÃO	45	63,0
NÃO RESPONDERAM	02	3,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Dos 71 trabalhadores entrevistados, 43 (61%), informaram que a experiência adquirida na XYZ não foi considerada para a reinserção no mercado de trabalho. Já 16 sujeitos (22%) a utilizaram na nova atividade profissional. Os 12 que não responderam correspondem a alguns aposentados ou que permaneciam sem trabalho na época da pesquisa. A Tabela 27 mostra esses resultados:

Tabela 27: Utilização da experiência e qualificação adquiridas na XYZ

A EXPERIÊNCIA E A QUALIFICAÇÃO ADQUIRIDA NA EMPRESA FORAM CONSIDERADAS NA SUA REINserÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
SIM	16	22,0
NÃO	43	61,0
SEM RESPOSTA	12	17,0
TOTAL	71	100,0

Fonte: Survey, 2005.

Finalmente, o percentual de 61% da tabela acima, indica o redirecionamento profissional dos trabalhadores egressos da XYZ.

CONCLUSÃO

O trabalho pode ser um prazer, dependendo das condições nas quais é realizado, da atitude em relação à tarefa e da compatibilidade entre exigências e capacidade do indivíduo, e um desprazer quando é uma atividade restringida por forças externas e que exija um gasto de energia maior do que o indivíduo seja capaz de produzir (MENDES; CRUZ, 2004, p. 41-42).

As práticas adotadas pelo governo brasileiro, objetivando atender exigências de organismos internacionais provocaram impactos não só sobre a economia do país como também sobre a vida do povo brasileiro, de forma direta e indireta.

Dentre essas práticas, as privatizações das empresas estatais geraram custos sociais elevados, uma vez que não havia estrutura para absorver as conseqüências geradas a partir de então e as reestruturações e conseqüentes “enxugamentos” de pessoal foram praticados de forma recorrente pelos novos acionistas.

Demissão de empregados tem sido uma prática utilizada com freqüência pelos gestores na busca pela redução dos custos e por melhores resultados. A XYZ, ao assumir o controle das telecomunicações no Estado de São Paulo, promoveu uma profunda reestruturação na empresa que gerou freqüentes e intensos cortes no seu quadro de trabalhadores. Conforme nossa proposta inicial, não nos cabe julgar tais medidas, mas avaliar seus reflexos na vida daqueles que

viveram esse processo sob duas formas: como remanescentes e como excluídos do quadro de trabalhadores da empresa.

Pelos dados da pesquisa verificamos que a XYZ promoveu cortes sistemáticos durante seis anos consecutivos, atingindo principalmente os trabalhadores que possuíam mais idade e tempo de empresa, aparentemente revelando que era preciso neutralizar a mão de obra que detinha maior domínio sobre as condições de operação da empresa, com o objetivo de implantar as mudanças previstas e consideradas necessárias.

A estratégia adotada eliminou a mão de obra que detinha o conhecimento dos procedimentos operacionais, a memória e o histórico da organização, fato que trouxe dificuldades para os remanescentes que perderam referenciais importantes para executar seus trabalhos com a qualidade exigida pelos clientes e que estavam habituados a perseguir.

Os resultados da pesquisa demonstram que o maior volume de dispensas aconteceu na área técnica-operacional. De acordo com os depoimentos e considerando que uma empresa de telecomunicações desenvolve atividades altamente técnicas, podemos concluir que a XYZ optou pela terceirização de atividades consideradas “fim” e julgadas importantes para os resultados. Se nos aprofundarmos um pouco mais, podemos verificar que não havia mão de obra qualificada no mercado de trabalho, uma vez que até ser privatizada, prevalecia no país o monopólio estatal na área de telecomunicações, portanto os

profissionais mais preparados pertenciam ao quadro da própria empresa. Portanto, as empresas terceirizadas assumiram compromissos com a XYZ aparentemente sem a qualificação necessária para tal fim.

Os “enxugamentos” atingiram mais fortemente os trabalhadores que recebiam os menores salários, indicando conseqüências sociais mais acentuadas, uma vez que, via de regra, nessa camada da população o salário é utilizado para a manutenção pessoal e familiar, ou seja, garante a sobrevivência.

Aparentemente, a empresa manteve um núcleo de comando no sistema, criando um núcleo periférico, porém participante do mesmo sistema.

À medida que a XYZ promovia os desligamentos sistemáticos de pessoal, os remanescentes eram obrigados a multiplicar esforços visando garantir a manutenção mínima dos serviços e atender às fortes exigências imputadas pela empresa, que pretendia antecipar metas e ampliar sua área de atuação.

A reestruturação implementada provocou o caos, pois os trabalhadores não reconheciam mais a empresa e nem a si mesmos, uma vez que tiveram que adotar novas posturas incentivadas pelo clima de medo, de ameaça e de valorização da competição, objetivando atender à nova cultura voltada aparentemente para os lucros.

Os desligamentos denominados como voluntários, talvez tenham sido implementados pela empresa como resultado da centralização, extinção de setores e terceirização de serviços, estratégia que parece não ter permitido alternativas para os empregados. A transferência de cidade oferecida como opção, não eliminava a possibilidade da nova área de atuação sofrer rearranjos futuros e ser também atingida pela necessidade de redução de mão de obra.

Tal escolha não garantia a manutenção do emprego ou reconhecimento pelo esforço investido ao se afastar da cidade e da família, e assumir custos maiores para trabalhar (a XYZ não oferecia recompensa financeira para os trabalhadores transferidos).

A falta de orientações e de explicações sobre as novas regras indica que os trabalhadores encontravam-se despreparados para enfrentar as ações implementadas pela XYZ. Quando a organização não estabelece a comunicação com os trabalhadores, quando não informa seus objetivos e estratégias, oferece campo fértil para a disseminação de boatos que favorecem o estabelecimento de um clima de incerteza, insegurança, desconfiança e medo que afetam o equilíbrio interno.

Segundo os resultados da pesquisa e os relatos dos trabalhadores, os valores pessoais e profissionais não foram considerados pela XYZ. Parece que apenas os números orientavam as dispensas.

Os trabalhadores alegaram que não tiveram chance de demonstrar seu potencial, muito embora a pesquisa tenha identificado predisposição para o aperfeiçoamento e para o acompanhamento da evolução tecnológica prevista.

Uma das conseqüências dos “enxugamentos” de pessoal é a elevação do índice de desemprego, principalmente no momento atual, caracterizado por recessão e restrição de oportunidades de recolocação.

Os trabalhadores desligados pela XYZ, em sua maioria, redirecionaram suas carreiras, passando a atuar principalmente como micro-empresários ou como autônomos, sendo essas as alternativas surgidas no mundo globalizado. Tal situação priva-os dos benefícios inerentes ao emprego estável.

A XYZ, talvez interessada em cumprir seu papel social, ofereceu no PDI algumas vantagens financeiras e estendeu os benefícios de assistência médica e cesta básica por seis meses. Tal medida parece ter funcionado como paliativo e minimizado a responsabilidade da XYZ sobre os reflexos gerados nas vidas dos seus trabalhadores.

Conforme discutido no Capítulo anterior, a dispensa do emprego provoca efeitos de ordem psicológica, emocional, social, familiar e profissional na vida do trabalhador e os resultados não foram diferentes com os dispensados da XYZ. Destaca-se, no entanto, que a elucidação de tal situação ainda comporta muitos estudos.

Com relação aos aspectos familiares, a consequência negativa apontada pela maioria dos entrevistados neste estudo foi a redução da renda. Por outro lado, foram registrados aspectos positivos como maior dedicação e união com a família, indicando a importância do núcleo familiar como suporte para enfrentar as dificuldades decorrentes do desligamento.

Quanto à saúde, foram feitas referências a problemas de ordem física e emocional decorrentes da realidade vivida desde que houve a privatização, quando as cobranças por resultados tornaram-se fortes indicando que a empresa não oferecia condições adequadas para a realização das tarefas que até então eram executadas de forma rotineira. Houve predominância dos reflexos emocionais, sendo mencionados de forma recorrente a ansiedade, o desânimo, a depressão, a perda da auto-estima, a insegurança, a angústia e o medo. O acirramento de tais sintomas pode se constituir em possível impedimento à reinserção no mercado de trabalho.

Dentre os problemas físicos citados pelos entrevistados, os mais citados foram dores musculares e alteração de peso, que em alguns casos são associados de forma direta aos problemas emocionais.

Os recursos financeiros, provenientes do desligamento incentivado, parecem ter garantido a sobrevivência dos trabalhadores por um período de tempo, sendo este o fator mais apontado como positivo pelos entrevistados. Outros aspectos citados como positivos foram as sensações de paz, alívio,

liberdade e 'dever cumprido', indicando que trabalhar na XYZ havia se tornado pesado demais, um "fardo" quase insuportável para o trabalhador. Também foi significativo o número de respostas indicativas de que não existe fator positivo num desligamento.

Já os aspectos negativos apontados foram muitos, com predominância dos emocionais e profissionais.

Os fatores emocionais mais citados foram o medo quanto ao futuro, medo do desemprego, o despreparo para enfrentar a dispensa, a desestruturação psicológica diante da situação que lhes foi imposta pela XYZ. Surgiram também referências à desestruturação da vida e do tempo, apatia, queda da capacidade produtiva, impotência diante da situação, raiva, angústia, entre outros sentimentos.

Foram feitos comentários pelos entrevistados a respeito da desestruturação do tempo e de como este fator interfere na vida de um modo geral. A rotina diária do trabalhador envolve uma série de preparativos ligados ao trabalho. Alguns entrevistados relataram que acordar e "olhar" para o restante do dia, sem ter a perspectiva do trabalho, tornou, a princípio, sem sentido suas vidas.

Os efeitos profissionais mais citados foram a dificuldade de recolocação no mercado de trabalho em função da idade, da competitividade e de adaptação a uma nova empresa, além da falta de perspectiva e ambição com relação à carreira.

Os resultados também indicaram que a maioria dos trabalhadores não está preparada para enfrentar o desligamento.

Apesar do medo e da insegurança com relação ao desemprego, a pesquisa revelou que o tempo necessário para a recolocação no mercado de trabalho foi de no máximo um ano para a maioria dos desligados da XYZ. Considerando-se que houve predominância de abertura de negócio próprio e de trabalhos autônomos, e que a qualificação adquirida nos anos trabalhados na XYZ não foram considerados para o desenvolvimento da nova atividade, podemos supor que na verdade essa recolocação não se deu no mercado formal, o que confirma a tendência atual com relação ao destino daqueles que nos últimos anos perdem seus empregos.

Enfim, os resultados desta pesquisa, nos permitem concluir que a privatização, a conseqüente reestruturação da XYZ e os “enxugamentos” promovidos pela mesma provocaram reflexos nas vidas dos trabalhadores, que se viram alijados do seu trabalho, tiveram sua renda reduzida, sofreram reflexos emocionais, psicológicos, atitudinais, comportamentais e organizacionais, conforme proposto por Caldas (2000).

Se considerarmos que novos “enxugamentos” estão previstos para a próxima década (Caldas, 2000), parece-nos necessário desenvolver estudos no sentido de identificar modelos de gestão que minimizem os efeitos psicossociais

gerados pelas estratégias adotadas forma de se ajustar à realidade do mundo globalizado.

A condução do processo de “enxugamento”, levando em consideração as contribuições das ciências humanas, especialmente da psicologia, talvez possa torná-lo menos traumático para o trabalhador e menos comprometedor da imagem da empresa no ambiente social em que está inserida.

Segundo Caldas (2000), tais processos, se gerenciados com transparência, se forem moralmente defensáveis, se os desligamentos ocorrem de forma legítima e com senso de justiça e moralidade, poderão contar até com o comprometimento e com a lealdade dos empregados.

As organizações precisam aprender, conforme destaca Caldas (2000, p. 76), a “gerenciar tais situações de forma mais humana, saudável e produtiva”, humanismo recomendável em ambientes conturbados.

Tamayo, Lima e Silva (2004) afirmam que é importante e necessário que as empresas criem um clima sadio, estimulante e acolhedor, que seja indicador da eficiência da organização com relação à valorização dos seus recursos humanos, não apenas como forma de conter o adoecimento, mas como meio de aprimorar a saúde e aumentar a produtividade.

Desta forma é preciso desenvolver conceitos e estabelecer técnicas que auxiliem a superar os constantes desafios do mundo atual, os quais estão intimamente ligados com aspectos culturais e sociais. A Psicologia figura entre as disciplinas que fornece apoio e legitimidade aos métodos administrativos e suas correspondentes práticas, voltadas para a compreensão e intervenção nos fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Finalmente, o presente estudo não esgota a leitura do processo vivenciado pelos trabalhadores, ele apenas contribui na recuperação das evidências que lhe são características. Ao mesmo tempo, aponta para a realização de novos estudos que contemplem a dinâmica entre o homem e seu trabalho nas suas diversas facetas, inseridos no contexto atual, que obriga o trabalhador a um contínuo ajustamento.

BIBLIOGRAFIA

ASHLEY, P. A responsabilidade social corporativa em um contexto de fusões, aquisições e alianças. **Organização e Sociedade**, v. 6, n. 16, set/dez. 1999.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARBARA, M. M. Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. **Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, ano 19, n. 1, p. 30-49, 1999.

BARBOSA, A. F. **O mundo globalizado: política, sociedade e economia**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

BASTOS, Fábio de Mendonça. **Neoliberalismo e a Recente Política de Privatização no Brasil: O Caso da Malha Nordeste da Rede Ferroviária Federal S. A. – RFFSA**, 167 fl., Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Programa de Mestrado em Engenharia de Transportes, Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003. Disponível em: <http://www.det.ufc.br/petran/teses/DissertacaoFabioBastos2003>. Acessado em 10 ago. 2005, 16:29:17.

BECK, U. **O que é globalização? Equívocos do globalismo: respostas à globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BEHR, R. R.; BEHR, S. C. F. Avaliação da mudança organizacional provocada pela privatização da Escelsa – Espírito Santo Centrais Elétricas S/A, sobre a força de trabalho da empresa, na percepção dos sindicalistas e gerentes. In: ANPAD, 2002, Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BIONDI, A. **O Brasil privatizado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001. Edição Especial.

BUARQUE, C. Qualidade de vida: a modernização da utopia. São Paulo, **Revista Lua Nova**, no. 31, 1992.

CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO NETO, A. M. Inovações Tecnológicas no Setor de Telecomunicações e o Impacto Sobre o Trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 31, n. 2, p. 85-93, abril/junho 1996.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

DITTRICH, A. Psicologia organizacional e globalização: os desafios da reestruturação produtiva. **Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, ano 19, n. 1, p. 50-65, 1999.

DRAIBE, S. M. Qualidade de vida e reformas de programas sociais: o Brasil no cenário latino-americano. **Revista Lua Nova**. São Paulo, n. 31, 1993.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001. Edição revisada.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho** – Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

GONDIM, S. M.G.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145-176.

GUERRA, S. B.; FERRAZ NETO, J. O. Privatização e desenvolvimento econômico. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 40-48, jun. 1991.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**, Petrópolis: Vozes, 1987.

HARVEY, D. **A condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1993.

HELOANI, J. R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

JONES, G. "Life History Methodology" in MORGAN, Gareth. **Beyond method – strategies for social research**. Sage Publications, Califórnia, 1983.

KUJAWSKI, G. M. A crise do Século XX. **Modernidade**. Série Temas, v. 7. São Paulo: Ática. 1991.

LACERDA, A. C. **O impacto da globalização na economia brasileira**. 4ª Ed. São Paulo: Contexto, 1999.

LAMOUNIER, B. Utilidades Públicas, cidadania e participação -. **A Privatização no Brasil - O caso dos serviços de utilidade pública (fevereiro/2000)**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/>>. Acesso em : 21 jun. 2005, 17:35:15.

LIPIETZ, A. **O Capital e seu espaço**. São Paulo: Nobel, 1988.

LOMBARDI, M. R. Reestruturação produtiva e condições de trabalho: percepções dos trabalhadores. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 61, p. 64-87, dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf>>. Acesso em 15 ago. 2005, 18:20:07.

MACEDO, T. M. C. E.; VIDAL, S. M. S. C. Privatização e reestruturação na Sigma: turbilhão, tempestade, desmoronamento ou a percepção dos trabalhadores sobre o processo. In: ENEO, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2004. 1 CD.

MACHADO, P. H. B. et al. **Qualidade de vida, ponto de partida ou resultado final?** Curitiba; IPUC. 1997.

MARTIN, H. P.; SCHUMANN H. **A armadilha da globalização**. São Paulo: Globo, 1997.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 39-55.

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da administração**. 2. ed. rev. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORGAN. G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOVAES, A. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. **A Privatização no Brasil - O caso dos serviços de utilidade pública (fevereiro/2000)**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/>> Acesso em: 21 jun. 2005, 16:15:13.

NUNES, S. C.; MORAES, L. F. R. Qualidade de vida no trabalho: o que pensam os trabalhadores a respeito da privatização e de seus impactos na qualidade de vida no trabalho? In: ANPAD, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

OLIVEIRA JÚNIOR, J. **Comparando setores de serviços: telecomunicações**. Disponível em : <http://www.cebri.org.br/pdf/218_pdf>. Acesso em 21 jun. 2005, 16:31:45.

PEREIRA FILHO, J. E. A Embratel: da era da intervenção ao tempo da competição. **Revista de Sociologia e Política**. n. 18, p. 33-47, jun. 2002.

PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F. **As empresas estatais e o programa de privatização do governo Collor**. Brasília: IPEA, maio 1992. (Texto para discussão n. 261). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda1992>. Acesso em 21 jun. 2005, 16:51:12.

PINHEIRO, A. C.; OLIVEIRA FILHO, L. C. **Privatização no Brasil: passado, planos e perspectivas**. Brasília: IPEA, agosto 1991. (Texto para discussão n.

230). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda1992>. Acesso em 21 jun. 2005, 17:15:26.

PINHEIRO, I. Incorporações e fusões: lições do mundo corporativo para a agenda da Reforma do Estado. **Organização e Sociedade**, v. 6, n. 16, set/dez 1999.

POCHMANN, M. (Org.). **Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

PRADO, A. A controvérsia da crise do fordismo e a transição pós-fordista: algumas reflexões sobre o caso brasileiro. In: **Emprego e Desenvolvimento Tecnológico: processos de integração regional**. Dieese (Org.). São Paulo: DIEESE, 1999.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. In: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 1, n. 2, Maio/Ago. 1997, p. 45-72.

RUA, M. G., AGUIAR, A. T. A política Industrial no Brasil, 1985-1992: Políticos, Burocratas e Interesses Organizados no Processo de Policy-Making. In: **Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília, nº 12, jun/dez., 1995, p. 233-275. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em 10 ago. 2005, 19:22:13.

SACHS, I. Um mecanismo de exclusão – o desemprego e a pobreza ganham terreno. Como impedir a marginalização e a exclusão, que ameaçam desintegrar as sociedades. In: **Correio da UNESCO**, ano 23; maio de 1995. Brasil.

SANTOS, B. S. **A Construção multicultural da igualdade e da diferença**. (xerox sem indicação bibliog.). (palestra proferida no VII Congresso Brasileiro de Sociologia, realizado no Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, de 4 a 6 de setembro de 1995).

SILVA, A. C. V. Evolução do mercado de telecomunicações no Brasil no período pós privatização. **A Privatização no Brasil - O caso dos serviços de utilidade pública (fevereiro/2000)**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/>>. Acesso em: 21 jun. 2005, 17:21:13.

SILVA, E. E. **Cultura organizacional e relações de trabalho no contexto da privatização**: um estudo de caso em empresa do setor siderúrgico mineiro. 1997. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1997.

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

_____. **Os exuberantes anos 90: uma nova interpretação da década mais próspera da história**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

TAMAYO, A.; LIMA, D.; SILVA, A. V. Clima organizacional e stress no trabalho. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 77-101.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. In: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, Jan/Abr. 2001.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. In: **Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, ano 19, n. 1, p. 14-29, 1999.

VALENÇA, M.C.A.; BARBOSA, A.C.Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. In: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 6, n. 1, p. 163-185, jan/abr. 2002.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. In: **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 2, n. 2, p. 63-84, Maio/Ago 1998.

WETZEL, Ú. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. In: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, edição Especial, p.217-235, 2001.

WICKERT, L. F. O adoecer psíquico do desempregado. In: **Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, ano 19, n. 1, p. 66- 75, 1999.

ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V.B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

Sites consultados

<http://www.anatel.gov.br>

<http://www.telefonica.com.br>

<http://www.ste.mc.gov.br>

APÊNDICES**APÊNDICE A - Questionário**

1) Nome completo ou apenas as iniciais (só se identifique, se julgar necessário):

2) Sexo: () masc () fem

3) Em que ano você aderiu ao PDI?

- () 1998
- () 1999
- () 2000
- () 2001
- () 2002
- () 2003
- () 2004

4) Quantos anos você tinha quando aderiu ao PDI da Telefônica?

- () menos de 20a e 5 m
- () de 20a/6m a 25a/5m
- () de 25a/6m a 30a/5m
- () de 30a/6m a 35a/5m
- () de 35a/6m a 40a/5m
- () de 40a/6m a 45a/5m
- () de 45a/6m a 50a/5m
- () de 50a/6m a 55a/5m
- () mais de 55a/6m

5) Até então, há quantos anos você trabalhava na Empresa?

- () menos de 1 ano
- () mais de 1 ano a 5 anos
- () mais de 5 anos a 10 anos
- () mais de 10 anos a 15 anos
- () mais de 15 anos a 20 anos
- () mais de 20 anos

6) Que cargo você ocupava quando aderiu ao PDI? _____

7) Qual o seu salário básico quando aderiu ao PDI?

- () até R\$ 1.000,00 ()
- () de R\$ 1.001,00 a 1.500,00
- () de R\$ 1.501,00 a 2.000,00
- () de R\$ 2.001,00 a 2.500,00
- () de R\$ 2.5001,00 a 3.000,00
- () mais de R\$ 3.000,00

8) A sua inclusão no PDI foi:

- () completamente voluntária
 () induzida pela Empresa. Como? _____

 () única alternativa que restava. Por quê? _____

9) Atualmente você está trabalhando?

- () Sim. Em quê? _____
 () Não
 () Aposentado

10) Você foi preparado pela Empresa para ser desligado?

- () Sim. Como? _____
 () Não

11) À época do PDI, os empregados eram informados sobre as mudanças implantadas pela Empresa, tais como: criação e extinção de setores, criação e extinção de novas empresas?

- () Sim. De que forma? _____

 () Não

12) Assinale, entre os benefícios abaixo, aqueles que você continuou a utilizar após o desligamento da empresa:

- () Assistência médica. Por quanto tempo? _____
 () Auxílio alimentação. Por quanto tempo? _____
 () Auxílio creche. Por quanto tempo? _____
 () Complementação para aposentadoria. Por quanto tempo? _____
 () Outros. Quais. _____ Tempo _____
 _____ Tempo _____

13) À época do desligamento, que tipo de “sensação” o “clima” de trabalho na Empresa inspirava em você? (**Assinale as 3 mais importantes**)

- | | |
|-------------------------|------------------|
| () Tranquilidade | () Medo |
| () Confiança | () Desconfiança |
| () Segurança | () Insegurança |
| () Cooperação | () Competição |
| () Outros. Quais _____ | |

14) À época do desligamento você:

- () Sentia-se apto a operar com as novas tecnologias implantadas pela Empresa.
 () Sentia-se adaptado às novas políticas da Organização.
 () Sentia-se integrado às diretrizes da Empresa pós privatização.
 () Sentia-se estranho à Empresa e não se identificava com as novas diretrizes.
 () Outras: _____

15) O processo de privatização e de reestruturação implantados pela empresa e o seu desligamento, afetaram suas relações familiares?

Não ()

Sim ()

Aponte os reflexos na sua vida familiar:

- | | |
|---|---|
| () Maior dedicação à casa e à família | () Menor dedicação à casa e à família |
| () Aumento da renda familiar | () Redução da renda familiar |
| () Passei a ganhar mais que meu esposo(a) | () Passei a ganhar menos que meu esposo(a) |
| () Diminuíram as desavenças familiares | () Aumentaram as desavenças familiares |
| () Tenho mais autoridade sobre meus filhos | () Tenho menos autoridade sobre meus filhos |
| () Tenho mais prestígio em casa | () Tenho menos prestígio em casa |
| () Estou mais unido(a) à minha família | () Estou distante / separado(a) da minha família |
| () Melhorou o rendimento escolar dos meus | () Piorou o rendimento escolar dos meus filhos |

16) Você teve problemas de saúde (física e/ou psicológica) originários ou associados ao processo de desligamento?

() Não

() Sim () Quais?

() Dores musculares

() Desânimo

() Problemas cardíacos

() Medo

() Distúrbio Hormonal

() Perda de auto-estima

() Depressão

() Insegurança

() Ansiedade

() Desconfiança

() Abuso no uso de álcool / drogas

() Apatia

() Alteração de pressão

() Úlcera

() Alteração de peso

() Gastrite

() Elevação da taxa de colesterol

() Angústia

() Outros. Quais? _____

17) Quanto à produtividade, na época do seu desligamento:

() As cobranças eram fortes com relação à produção, ritmo e volume de trabalho.

() As cobranças eram normais com relação à produção, ritmo e volume de trabalho.

() Não havia cobrança com relação à produção, ritmo e volume de trabalho.

() Esses procedimentos eram adotados antes da privatização.

() Esses procedimentos não eram adotados antes da privatização.

18) Aponte, segundo o seu julgamento, as três principais mudanças ocorridas na empresa após a privatização.

- () Processos voltados para o curto prazo.
- () Aumento da competitividade interna e externa.
- () Manutenção das atividades consideradas vantajosas e eliminação das pouco rentáveis.
- () O passado deixou de ser referência.
- () Ênfase no provisório, no temporário, no mutável.
- () Valorização dos empregados capazes de aprender e agir com rapidez, com gosto pelo risco e pela aventura de superar-se continuamente.
- () Maior rigor no controle dos trabalhos.
- () Aceleração no ritmo de trabalho.
- () Enfraquecimento do Sindicato nas negociações.
- () Remuneração flexível, de acordo com os resultados globais da empresa.
- () Novos comportamentos, novas formas de comunicação entre os empregados.
- () Mudanças nos fluxos dos trabalhos.
- () Mudanças na estrutura da empresa.
- () Exigência do envolvimento e do comprometimento dos empregados para com a empresa.
- () Clima de ameaça constante, gerando medo e insegurança.
- () Outras: _____

19) Cite 3 aspectos que você considera positivos e 3 aspectos que considera negativos decorrentes da implementação do PDI:

Positivos: a) _____
b) _____
c) _____

Negativos: a) _____
b) _____
c) _____

20) Se você tivesse que pintar um quadro que representasse seus sentimentos com relação ao processo de privatização, reestruturação e seu desligamento, que imagem você faria? Por favor, descreva com detalhes.

21) Você se sentia preparado para se desligar da Empresa?

- Sim
- Não

22) A sua reinserção no mercado de trabalho ocorreu após quantos meses do desligamento da Empresa?

- até 6 meses
- mais de 6 meses até 1 ano
- mais de 1 ano até 2 anos
- mais de 2 anos
- ainda está sem trabalho
- está aposentado

23) Você fez cursos para se requalificar e reingressar no mercado de trabalho?

- Sim. Qual? _____
- Não

24) A experiência adquirida por anos de trabalho e a qualificação adquirida na Empresa foram considerados na sua reinserção no mercado de trabalho?

- Sim
- Não

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade
Católica de Santos

Termo de Consentimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1. Pesquisa de mestrado em Gestão de Negócios apresentada à Universidade Católica de Santos – UNISANTOS;
2. Estudar o processo de Privatização, de Reestruturação Produtiva e do PDI, dando voz aos trabalhadores envolvidos;
3. Serão realizadas entrevistas com ex-empregados que aderiram ao Plano de Desligamento Incentivado promovido por uma empresa privatizada e reestruturada, com o único intuito de desenvolvimento científico e realização da pesquisa de mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, da aluna Tânia Maria Corrêa Estevaletto Macedo, sob orientação da Professora Doutora Soraia M. S. C. Vidal;
4. Garantia de acesso: em qualquer etapa do estudo, você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. O principal investigador é a Professora Doutora Soraia M. S. C. Vidal que pode ser encontrada no endereço Rua Carvalho de Mendonça, 144, telefone 3226-0504. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato conosco por telefone ou e-mail: soraiavidal@unisantos.com.br;
5. Direito de confidencialidade: será preservada sua identidade, assim como as identidades de todas as pessoas por você referidas;

Eu, _____
acredito ter sido suficientemente informado a respeito do que li ou do que foi lido para mim.

Concordo voluntariamente em participar deste estudo, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante a realização do mesmo, sem penalidades ou prejuízos.

Assinatura do entrevistado

Local

____/____/____
Data

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste entrevistado ou de seu representante legal para a participação neste estudo.

Nome do Aplicador/ Entrevistador

Assinatura

____/____/____
Data