

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉ LUIZ SANT'ANA FERRARI**

**NEOLIBERALISMO, PRIVATIZAÇÃO,  
TECNOLOGIAS DE GESTÃO E SUBJETIVIDADE:  
UM ESTUDO SOBRE O COTIDIANO DOS  
TRABALHADORES DA ESCELSA**

VITÓRIA  
2005

**ANDRÉ LUIZ SANT'ANA FERRARI**

**NEOLIBERALISMO, PRIVATIZAÇÃO,  
TECNOLOGIAS DE GESTÃO E SUBJETIVIDADE:  
UM ESTUDO SOBRE O COTIDIANO DOS  
TRABALHADORES DA ESCELSA**

Dissertação apresentado ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vânia Maria Manfroi

VITÓRIA  
2005

## **AGRADECIMENTOS**

À minha querida orientadora e professora, Vânia Maria Manfroi.

À minha companheira e esposa, Andressa Oliveira.

Aos meus familiares e amigos.

Ao corpo docente, discente e funcionários do Programa de Mestrado em Administração da UFES.

Ao Sinergia, à Escelsa, e, em especial, a todos os trabalhadores que colaboraram com suas experiências pessoais para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi analisar o impacto das práticas de gestão de pessoas da Escelsa (Centrais Elétricas do Espírito Santo S. A.) sobre o cotidiano dos trabalhadores. A empresa em questão é responsável pelo fornecimento de energia elétrica para o estado do Espírito Santo e foi privatizada em 1995, desde então vem passando por um contínuo processo de reestruturação produtiva e redução do número de trabalhadores diretos. Antes de analisar o cotidiano dos trabalhadores foi apresentado um referencial teórico que explicitasse as diferenças estruturais da organização do trabalho, do papel dos Estados e da forma de agir das grandes corporações sob a lógica do pacto fordista e sob a égide do binômio acumulação flexível/neoliberalismo. A presente dissertação procurou estabelecer os elos entre políticas macroeconômicas, competição intercapitalista, práticas de gestão de pessoas e a forma do trabalhador agir e se enxergar dentro do mundo do trabalho. Foram realizadas entrevistas abertas com seis trabalhadores/ex-trabalhadores selecionados de maneira intencional. A análise das entrevistas apontou para formas diferentes de reagir perante os desafios semelhantes enfrentados pelos trabalhadores. Em um extremo encontrou-se um tipo de trabalhador que aceita os objetivos da empresa como sendo os seus objetivos pessoais. No outro pólo está um outro tipo de trabalhador, caracterizado pelo discurso de oposição às práticas da empresa. Independentemente da forma de reagir às práticas Dos trabalhadores da Escelsa estão submetidos a uma jornada de trabalho mais intensa, à valorização da individualização, a um achatamento salarial e à instabilidade quanto à manutenção do posto de trabalho.

Palavras-chave: Pacto Fordista. Neoliberalismo. Toyotismo. Escelsa. Privatização. Cotidiano.

## ABSTRACT

The proposal of the present work was analyze the impact of the policy of human management of Escelsa (Centrais Elétricas do Espírito Santo S. A.) on the quotidian of the workers. The company studied sells electric energy for the state of Espírito Santo and was privatized in 1995, and, since then, has been passing through a downsizing process. Before analyzing the reengineering of Escelsa and its consequent working force reduction, the author presents the theory about mass production, welfare state, neo-liberalism and lean-production. This work meant to establish the links between macroeconomic policies, inter-capitalist competition, human management policies and the way workers act and portrait themselves. Were made open interviews with six workers/former workers selected intentionally. The interview analyses showed different worker reaction to the same challenges imposed by the company human management policies. At one extreme there was one type of worker that accepted Escelsa's goals as its own personal goals. At the other extreme there is a worker that question the company policies. Independent of the way they behave all the works find themselves submitted to a more intense work, a valorization of individualism, a real wage reductions and a instability about the maintenance of the job.

Key-Words: Mass Production. Neo-liberalism. Lean-production. Escelsa. Quotidian.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
1. A transição do fordismo/keynesianismo para o toyotismo/neoliberalismo.....	8
1.1 O pacto fordista .....	8
1.2 O Fordismo como modelo de gestão da produção .....	11
1.3 A crise do fordismo/keynesianismo e a ascensão neoliberal.....	15
1.4 O Consenso de Washington.....	19
2. O Sistema Toyota de Produção .....	22
2.1 O nascimento e as características do STP .....	22
2.2 A disseminação do STP pelo Mundo .....	29
3. A dinâmica do capitalismo a partir da década de 1990 e o Brasil.....	35
4. Metodologia.....	49
5. A Escelsa e seus trabalhadores .....	52
5.1 A história e a situação atual da empresa.....	53
5.2 A situação financeira da Escelsa .....	53
5.3 Acordos coletivos de trabalho .....	58
5.4 A Escelsa segundo a visão dos trabalhadores.....	60
<b>5.4.1 A trabalhadora engajada .....</b>	<b>61</b>
<b>5.4.2 O Presidente do sindicato .....</b>	<b>66</b>
<b>5.4.3 O socialista convicto .....</b>	<b>70</b>
<b>5.4.4 O Projetista Saudoso .....</b>	<b>74</b>
<b>5.4.5 O trabalhador sindicalizado. ....</b>	<b>78</b>
<b>5.4.6 O gerente em conflito .....</b>	<b>83</b>
5.5 Análise simultânea dos relatórios.....	88
<b>5.5.1 As divergências .....</b>	<b>89</b>
<b>5.5.2 Os pontos em comum. ....</b>	<b>92</b>
<b>5.5.3 As omissões no discurso oficial da empresa .....</b>	<b>95</b>
6 Considerações Finais .....	99
REFERÊNCIAS .....	102
<b>ANEXO 1: História da Escelsa.....</b>	<b>107</b>

## INTRODUÇÃO

O noticiário nacional no ano de 2001 foi marcado pelo racionamento de energia elétrica. Apelidado de apagão, a crise energética repercutiu negativamente nos indicadores econômicos do país e criou um clima de apreensão na sociedade. Passados praticamente quatro anos, o risco de novos apagões deixou de ser mero discurso apocalíptico e passa a fazer parte da rotina do brasileiro. Para se ter uma noção da dimensão do problema, basta saber que “Santa Catarina é o quarto Estado a sofrer com um blecaute no mês de janeiro de 2005. Na primeira semana de janeiro, todo o Espírito Santo, norte do Rio de Janeiro e alguns municípios de Minas Gerais foram vítimas de um apagão”. (Agência Folha, 2005)

O novo modelo do setor elétrico está diretamente associado a estes blecautes regionalizados. A partir do ano de 1995, ainda no seu primeiro ano na Presidência do Brasil, Fernando Henrique Cardoso iniciou um amplo processo de privatização. O setor elétrico foi justamente um dos setores mais afetados pela transferência do controle acionário para o setor privado.

O ponto de partida do processo de privatização foi a venda da Escelsa (Espírito Santo Centrais Elétricas SA) em 11/07/1995 para as empresas IVEN SA e GTD Participações SA. A seguir, o que se viu, foi uma veloz aquisição de ativos públicos por parte da iniciativa privada. O resultado de curto prazo da privatização para o conjunto da sociedade é inequívoco: um nível de investimentos abaixo do necessário<sup>1</sup> para garantir a segurança na transmissão de energia. No longo prazo vislumbra-se um risco, cada vez mais palpável, de um colapso generalizado devido ao sucateamento de grandes empresas do setor energético.

A falta de energia é algo preocupante para toda a sociedade enquanto outras causas da privatização têm efeito mais localizado. Uma dessas causas diz respeito aos novos processos de gestão empresarial implementados nas empresas logo após serem leiloadas à iniciativa privada. Não só no setor elétrico, mas em todas as empresas estatais vendidas na gestão FHC houve um processo de reestruturação produtiva.

---

<sup>1</sup> Um estudo feito com empresas do setor elétrico, todas elas privatizadas até o ano de 1999, aponta a manutenção da capacidade produtiva (medido pela soma do ativo imobilizado das 17 empresas pesquisadas para o período de 1999 a 2003). A análise das demonstrações financeiras destes cinco anos indica um crescimento inferior a 1% no ativo imobilizado, que passou de 28,77 bilhões de Reais em 31/12/1999 para 29,02 bilhões de Reais em 31/12/2003. (Ferrari, 2004).

A reestruturação produtiva visou ajustar as empresas a práticas mais flexíveis de produção. Conseqüências deste processo são: o enxugamento do efetivo profissional, exacerbação do processo de subcontratação, flexibilização das atividades laborais e uma nova gestão de Recursos Humanos.

As privatizações promovidas por FHC e a reestruturação produtiva gerida no interior das organizações, estão relacionadas a eventos transcendentais às fronteiras nacionais, ocorridos a partir da década de 1970, com declínio do pacto fordista (conjunto de compromissos assumidos pelo Estado keynesiano<sup>2</sup>, o grande capital e o grande sindicato) e a recente ascensão do neoliberalismo<sup>3</sup> e a acumulação flexível<sup>4</sup>.

Outras facetas desta reorientação dos papéis do governo, sindicato e capital são a hegemonia das finanças<sup>5</sup>, modelos de gestão espelhados no Sistema Toyota de Produção, individualismo e liberalização de áreas antes controladas pelo Estado (fluxo de capitais, privatização, mercado de trabalho e comércio internacional).

Foram grandes as mudanças nestes últimos trinta anos. Para Arrighi (2003) e Fiori (1998) trata-se de um momento de transição. Os desdobramentos deste mar de idas e vindas são enormes. Passam pela:

- Nova configuração da hegemonia mundial;
- Divulgação e implementação da doutrina neoliberal;
- Reconfiguração do mercado de trabalho;
- Privatização;
- Reestruturação produtiva;
- Desemprego.

Os meios de comunicação divulgaram com profusão os itens listados acima, mas raramente abordavam a imbricação entre os mesmos. A intenção deste trabalho é tratar historicamente estes itens e a relação entre eles, para identificar como estes fatores influenciaram a forma de

---

<sup>2</sup> Este tipo de Estado age na economia e no setor social via práticas políticas voltadas para o pleno emprego, crescimento econômico e proteção social.

<sup>3</sup> Conjunto de práticas e doutrinas ideológicas antagônicas ao Estado keynesiano. O objetivo do Estado sob o neoliberalismo deixa de ser o combate às desigualdades sociais

<sup>4</sup> A acumulação flexível está associada ao crescimento à uma nova subjetividade operária, ao individualismo, ao enfraquecimento do movimento sindical, à intensificação do trabalho e ao crescimento da terceirização.

<sup>5</sup> Vide Chesnais (1998).



agir, refletir e se enxergar dos trabalhadores. Para tanto, será apresentado o estudo de caso realizado que buscou identificar como as práticas de gestão de pessoas instituídas após a privatização da Escelsa (Centrais Elétricas do Espírito Santo S.A.) interferem no cotidiano dos trabalhadores desta empresa. As práticas de gestão de pessoas da Escelsa, por sua vez, são influenciadas pelas mudanças ocorridas na economia mundial e pela hegemonia neoliberal.

A proposta analítica da dissertação se inscreve no histórico debate sobre a inter-relação entre as questões sócio-econômicas, a organização do trabalho e a forma de ser do trabalhador. Ainda nos primórdios da manufatura em solo britânico, Adan Smith, (1979) relacionou o processo de idiotia do trabalhador ao desmembramento das tarefas e a questões macroeconômicas. Karl Marx (2002) no século seguinte abordou a mesma temática ao analisar a divisão de classes, os meios de produção e a exploração da classe trabalhadora pelos capitalistas.

Esta relação entre questões macroeconômicas e políticas internas das empresas é narrada por Sennett (2003). O autor faz um paralelo entre a forma de ser do trabalhador norte americano da época do pacto fordista com o trabalhador da década de 1990. Ao analisar o neoliberalismo e empresas inseridas na lógica da acumulação flexível, Sennett aponta os efeitos desalentadores da flexibilidade, da falta de compromissos de longo prazo, do individualismo e da obrigação de assumir riscos sobre o caráter dos trabalhadores.

O presente trabalho pretende fazer um mergulho no mundo do trabalho e estudar o cotidiano dos trabalhadores da Escelsa. Para tanto, devemos compreender a dinâmica atual do capitalismo. Sem contextualizar as relações de poder (seja entre nações, setores da economia e entre capital e trabalho), a dissertação perderia uma excelente oportunidade de mapear a trajetória recente das relações de trabalho no Espírito Santo e de fazer um exercício teórico de vislumbrar o futuro próximo.

A proposta analítica deste trabalho seguirá orientações teóricas sugeridas por José Luís Fiori. A primeira delas impele a aderir a três consensos enumerados por Fiori (1998, p. 8-11):

[Primeiro:] a dinâmica capitalista fica completamente incompreensível se não levarmos em conta o movimento simultâneo de suas determinações econômicas e políticas; [segundo:] a convicção de que a dimensão social e inovadora desta nova etapa da internacionalização capitalista se concentra no campo financeiro, no qual se desfizeram as fronteiras entre as moedas e os capitais, permitindo uma verdadeira universalização do capital financeiro [e terceiro:] a certeza de que a reorganização

econômica e política do capitalismo está passando por um processo de re-hierarquização de poderes políticos e econômicos regionalizados e assimétricos.

Inicialmente o trabalho irá focar a transição do binômio fordismo/keynesianismo para o binômio toyotismo/neoliberalismo. Explanada a transição restará compreender a dinâmica dentro do binômio toyotismo/neoliberalismo e suas conseqüências no mundo do trabalho. Somente perpassando por estes assuntos a dissertação terá subsídios para debater o caso específico dos trabalhadores da Escelsa.

O Tema da pesquisa é a análise das transformações nas práticas de gestão pós-privatização e as conseqüências para o cotidiano dos trabalhadores da Escelsa.

O objetivo geral é identificar como as práticas de gestão de pessoas instituídas após a privatização da Escelsa interferem no cotidiano dos trabalhadores desta empresa. Os objetivos específicos são:

- Identificar os mecanismos de gestão de pessoas implantados pós-privatização;
- Analisar o cotidiano do trabalhador da Escelsa – Centrais Elétricas do Espírito Santo S.A. pós-privatização;
- Analisar a incidência das mudanças do capitalismo mundial na empresa pesquisada.

O problema de pesquisa é: Como as práticas de gestão de pessoas instituídas após a privatização da Escelsa interferem no cotidiano dos trabalhadores desta empresa?

A metodologia utilizada neste trabalho caracteriza-se pela preocupação de compreender o cotidiano de cada um dos trabalhadores. O caminho trilhado pelo autor no intuito de alcançar esta meta incluiu entrevistas abertas e seleção intencional dos entrevistados. Quanto à análise dos relatórios das entrevistas, o autor buscou construir narrativas para cada um dos entrevistados. Estas narrativas abordam tanto a história profissional deles na Escelsa, quanto importantes detalhes na vida dos mesmos. As narrativas foram analisadas sob o prisma das seguintes categorias:

- Individualismo e desestruturação do sentimento de classe;
- Defesa, por parte dos trabalhadores, dos interesses da empresa;
- Intensificação do trabalho;
- Flexibilização do trabalho;

- Combate ao movimento sindical;
- Contínua busca pela qualificação e empregabilidade.

O trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro deles trata do pacto fordista e da ascensão do neoliberalismo. O segundo aborda o Sistema Toyota de Produção e a acumulação flexível. O terceiro relata as políticas neoliberais implementadas no Brasil a partir da década de 1990 e a disseminação do toyotismo em solo brasileiro. O quarto capítulo é dedicado à metodologia. Nele, serão apresentados mais detalhes sobre o estudo de caso, as entrevistas, e os entrevistados. O quinto capítulo contém os relatórios das entrevistas e as análises das mesmas. Para encerrar, o sexto capítulo é destinado às considerações finais.

## 1. A transição do fordismo/keynesianismo para o toyotismo/neoliberalismo

### 1.1 O pacto fordista<sup>6</sup>

Antes de tratar especificamente do pacto fordista é importante ressaltar que a transição do binômio fordismo/keynesianismo para o toyotismo/neoliberalismo não é um fato isolado e inédito dentro da história do capitalismo. Fernand Braudel (1996) e Giovanni Arrighi (2003) ao relatarem eventos econômicos e financeiros desde a ascensão e queda das Cidades-Estado italianas no século XIV apontam para o crescimento da dimensão financeira toda vez que há uma mudança na correlação de forças e hierarquias dentro da ordem capitalista. Assim, ocorreu quando Gênova foi substituída por Amsterdam no topo da hierarquia. Depois, a Amesterdam foi desbancada pela Inglaterra e esta foi destronada pelos Estados Unidos da América. Segundo Arrighi, a partir da década de 1970 o mundo passa por uma nova ruptura, de alguma forma semelhante e, ao mesmo tempo, com aspectos distintos das anteriores. Fiori (1998 e 1999) faz uma excelente revisão bibliográfica sobre o assunto e o analisa sob a ótica brasileira.

O crescimento da empresa Ford Motors no início do século XX, a conseqüente eliminação de centenas de concorrentes em escala global e o padrão fordista utilizado pelas montadoras sobreviventes não restringe a história do fordismo à indústria automobilística. Se o escopo desta prática gerencial abarcasse apenas este segmento da economia (por mais representativo que fosse), provavelmente faria pouco sentido a afirmação de Harvey (2003) de que o fordismo constituía uma forma de vida e gestão da classe trabalhadora. Evidentemente, as práticas popularizadas pelas fábricas da Ford não seriam capazes, por si só, de alterar relações sociais arraigadas em diferentes países até alcançarem o chamado “pacto fordista”. Mesmo desejando isto<sup>7</sup> e por mais gigantesca que fosse a Ford Motors, Henry Ford era incapaz de fazê-lo sozinho. O parceiro indispensável para o surgimento e manutenção do “pacto fordista” (caracterizado por compromissos mútuos assumidos pelo grande capital, pelo Estado e pelo grande sindicato) foi o Estado keynesiano ou Estado de bem-estar social.

Harvey (2003) após informar o ano do nascimento do fordismo, relata o momento em que o mesmo adquiriu maturidade, o ano de 1945. Dois acontecimentos extremos no século XX

---

<sup>6</sup> A visão de mundo apresentada até aqui tem foco nos países centrais. O ponto de vista do Brasil, um país periférico, ganhará destaque neste trabalho apenas a partir da implementação do Plano Real na década de 1990.

<sup>7</sup> Harvey (2003) relata a tentativa desesperada de Ford estimular a demanda, via aumento dos salários de seus funcionários, em plena crise causada pelo “*crash* da bolsa” em 1929.

foram fundamentais para a “maioridade” do fordismo: a crise da bolsa de valores de Nova Iorque em 1929 e a Segunda Guerra Mundial. O primeiro, a crise da bolsa em 1929, foi fundamental para colocar em cheque a doutrina liberal, defensora das vantagens dos mercados auto-regulados<sup>8</sup>. O New Deal, programa implementado pelo governo Roosevelt ao longo da década de 1930, foi determinante para demonstrar a capacidade de um Estado interventor em recuperar o desenvolvimento sócio-econômico dos Estados Unidos da América. O segundo acontecimento, a Segunda Guerra Mundial, reduziu drasticamente os entraves relacionados à relutância da classe trabalhadora em aceitar o modo de produção fordista (graças ao patriotismo exacerbado pela guerra), e mostrou a importância de um governo forte e centralizador em momentos de guerra<sup>9</sup>. Hunt (1981, p. 443) retrata este processo e informa: “durante os anos de guerra, sob o estímulo de enormes gastos governamentais, a maioria das economias capitalistas se transformou rapidamente, passando de uma situação de desemprego para uma escassez aguda de mão-de-obra”.

As políticas de cunho keynesiano e seu enfoque na intervenção estatal ganharam força com os resultados positivos do New Deal e com o esforço de guerra. Criaram, inclusive, um ambiente favorável para a aprovação pelo Congresso norte americano, em 1946, da Lei do Emprego. Tal texto legal obrigava o Governo a usar os seus poderes de tributar, tomar emprestado e gastar, para manter o pleno emprego. (Hunt, 1981, p. 444)

Arrefecida a resistência da classe trabalhadora e dobrada a hegemonia da doutrina liberal, a partir de 1945<sup>10</sup> até o final da década de 1960 os países centrais capitalistas presenciaram o sucesso do pacto fordista. As características essenciais do período do pós-guerra foram os compromissos assumidos pelo Estado, pelo grande capital e pelo grande sindicato<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Karl Polanyi (2000) retrata, de forma exemplar, o embate histórico entre o mercado auto-regulável e seus defensores, de um lado, e a proteção social e seus defensores no pólo oposto. O autor relata a tendência dos mercados auto-regulados (mercados que funcionam sem nenhum tipo de intervenção) em degradarem as condições sociais e depredarem a natureza. Ao longo da história do capitalismo surgiram movimentos para tentar reverter esta tendência. O autor ainda afirma sobre a impossibilidade de mercados auto-regulados “puros”, pois os próprios defensores do mercado auto-regulado exigem regras para o bom funcionamento dos mercados (leis de defesa da concorrência, barreiras alfandegárias e leis para regular o funcionamento das empresas). “O próprio negócio capitalista também teve que ser protegido do funcionamento irrestrito do mecanismo de mercado”. (Polanyi, 2000, p. 228)

<sup>9</sup> O mundo ficou abismado com a capacidade do governo nazista em levar uma nação, destruída vinte anos antes, à condição de potência a ser batida na Segunda Guerra Mundial.

<sup>10</sup> Cabe ressaltar quatro instituições criadas após a Segunda Guerra Mundial para lidar com os interesses interestatais: 1) o sistema de taxas de câmbio de Bretton Woods, 2) o Fundo Monetário Internacional (FMI), 3) o Banco Mundial, e 4) O Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT).

<sup>11</sup> Para Harvey (2003) o pacto fordista estava associado às grandes empresas e aos sindicatos ligados a essas grandes corporações. Empresas de pequeno porte e trabalhadores não inseridos nos grandes sindicatos não eram

As atribuições assumidas pelo Estado dizem respeito a políticas de cunho social (pleno emprego, renda, educação, previdência social e saúde) e políticas econômicas voltadas a estimular a demanda (construção de estradas, eletrificação e juros baixos). Por exemplo, o Governo norte-americano em 1962 desenvolvia diversas atividades na área econômica e social, dentre elas (Marcelo Carcanholo, 2002, p. 20):

- 1) Programa de apoio à equivalência de preços para a agricultura;
- 2) Tarifas sobre as importações e restrições às exportações;
- 3) Controle governamental da produção;
- 4) Controle de preços e salários;
- 5) Regulação detalhada de indústrias e da atividade bancária;
- 6) Programas sociais de seguros (aposentadoria);
- 7) Programas de habitação destinados diretamente a patrocinar a construção residencial.

Os sindicatos “aceitaram” o fordismo em troca de estabilidade e ganhos de salários reais associados à produtividade. O grande poder corporativo se comprometeu a garantir “o crescimento sustentado de investimentos que aumentassem a produtividade, garantissem o crescimento e elevassem o padrão de vida enquanto mantinham uma base estável para a realização dos lucros”. (Harvey, 2003, p. 129)

Esta parceria foi resultado do embate social entre os defensores do mercado auto-regulado e os grupos preocupados com a proteção social. Esta correlação de forças foi fundamental para um período de aproximadamente vinte e cinco anos (1945-1970), de elevada lucratividade empresarial, implementação de políticas sociais, investimento governamental e ganhos de salários reais para os trabalhadores dos grandes sindicatos. Tal situação fez parte da história norte-americana, assim como dos países centrais da Europa e Japão. Harvey (2003, p. 130), ao relatar a situação da França, Alemanha, Grã-Bretanha e Itália<sup>12</sup> no pós-guerra afirma que este

---

representativos no que diz respeito ao pacto fordista. O autor ainda relata sobre maiores ou menores graus de compromisso entre Estado, capital e sindicatos de região para região e de país para país.

<sup>12</sup> O Plano Marshall (plano de recuperação econômica da Europa Ocidental, após a segunda guerra mundial, financiado pelos Estados Unidos com o objetivo de conter a “ameaça vermelha” do comunismo soviético) associado aos investimentos de empresas americanas na Europa foram fundamentais para “exportar” o *american way of life*, ou seja, relações baseadas em consumo de massa, Estado de bem-estar social e sistema de produção fordista. O Japão também foi beneficiado pela guerra fria entre URSS e os USA. Arrighi (2003, p. 305) afirma: “a edificação da Europa Ocidental e do Japão como baluartes e vitrines do mundo livre foi um objetivo mais concreto e atingível que a recomposição do mundo inteiro à imagem norte-americana”.

grupo de países criou “um crescimento econômico estável com um aumento dos padrões materiais de vida através de uma combinação de Estado do bem-estar social, administração econômica keynesiana e controle das relações de salário”.

## 1.2 O Fordismo como modelo de gestão da produção

A data simbólica do nascimento do fordismo é o ano de 1914, quando Henry Ford introduziu a jornada de oito horas e remuneração de cinco dólares para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros em Michigan (EUA).

O período da maturação do modo fordista de gestão da produção até o nascimento, pode ser rastreado até meados do século XIX, com o crescimento vertiginoso das ferrovias nos Estados Unidos da América e a conseqüente necessidade de qualificação dos gestores, a concentração de capitais ocorridos ao final do século XIX e, principalmente a popularização do taylorismo no início do século XX.

Henry Ford certamente se apropriou de muito do receituário elaborado por F. W. Taylor, logo, é válida uma breve apresentação das práticas de gestão popularizadas por Taylor em “Os princípios da Administração Científica” publicada em 1911.

Taylor<sup>13</sup> sugeriu mecanismos capazes de transferir o *savoir faire* dos trabalhadores para a gerência e formas de dobrar a resistência operária, uma vez que para Taylor (1995, p. 30) “a ignorância do patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção”. Logo em seguida ele apresenta uma solução para o problema acima que aflige os patrões:

A indolência natural e a vadiagem premeditada podem ser eliminadas com a melhor compreensão do dia de trabalho comum, registrando-se o maior rendimento obtido pelo trabalhador e sua eficiência, elevando os salários individuais à medida que o operário se aperfeiçoe, dispensando-os quando não atingem certo nível e fazendo nova admissão de trabalhadores cuidadosamente selecionados, para preencher os lugares vagos. (Taylor, 1995, p. 32)

Deriva daí que a empresa deverá ter:

---

<sup>13</sup>A notoriedade obtida por Taylor deve-se, em grande parte, à sua defesa ardorosa das práticas do taylorismo, seu pragmatismo, sua experiência empírica e à compilação de “princípios” passíveis de serem aplicados às mais diversas empresas. Ainda em 1776, Adam Smith já retratava o ambiente de uma fábrica de alfinetes com trabalho extremamente parcelizado e idiotizante, mas foi em Taylor que esse processo se tornou uma técnica.

- Em seus quadros “um tipo de homem [que] é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho” levando à divisão do trabalho ao extremo.
- “Padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos...” Taylor (1995).

Ambas as ações foram utilizadas para controlar mais facilmente o desempenho e a produtividade dos trabalhadores. Taylor vangloria-se dos seus métodos e apresenta os contundentes resultados da aplicação dos seus princípios científicos, como no caso da empresa na qual a média de toneladas carregadas por homem/dia passou de 16 para 59 com a introdução do seu sistema de trabalho. Tanto a produtividade dos trabalhadores quanto os salários médios cresceram. Os salários passaram de US\$1,15/dia para US\$1,88/dia. Registrou-se também uma forte queda do custo médio do carregamento, que caiu de US\$ 0,072/dia para apenas US\$0,033/dia, assim como do número de trabalhadores que passou de aproximadamente 500 para somente 140. (Taylor, 1995, p. 59)

Evidentemente, como o próprio Taylor aponta, a reação dos operários era comum. O autor dispunha de um arsenal de técnicas para implantar o seu sistema de trabalho:

Utilizei todos os recursos para conseguir rendimento diário aceitável, tais como: despedir os mais obstinados, baixar o salário daqueles que se recusavam a melhorar a produção, reduzir o preço do trabalho por peça, admitir operários novos, ensinando-lhes, pessoalmente, o processo de fazer o trabalho e conseguindo deles a promessa de, uma vez terminada a aprendizagem, continuarem a produzir do mesmo modo. (Taylor, 1995, p. 48)

O Fordismo, por sua vez, não descarta os ensinamentos do Taylorismo na busca pelo aumento da produtividade. Pelo contrário, organiza o trabalho e a produção para obter o máximo de produtividade possível em mercados com demanda crescente.

A partir do fordismo fica patente que a indústria automobilística é o grande celeiro dos conceitos e práticas de gestão organizacional. Tanto que duas das principais vertentes, o fordismo e o toyotismo receberam tais nomes, respectivamente, devido aos modelos geridos pela Ford, a partir do início do século XX, e na Toyota, implantado após a Segunda Guerra Mundial. O mais importante é que tais inovações não se restringem às montadoras e seus fornecedores, mas acabam por se difundir como padrões de gestão cobiçados nos mais diversos ramos de atividade econômica. Gounet (1999, p. 14) afirma: “a indústria automobilística tem a particularidade de ser pioneira em matéria de organização da produção



[organização do trabalho...] o que acontece no setor automobilístico se espalha depois pela maior parte da indústria”.

Para ressaltar as características essenciais do fordismo segue uma longa e elucidativa citação de Gounet (1999, p. 18-19):

O fordismo apóia-se em cinco transformações principais:

1. Para responder a um consumo amplo, Ford atira-se à produção em massa. Isso significa racionalizar ao extremo as operações efetuadas pelos operários e combater os desperdícios, principalmente de tempo. Apenas a produção em massa pode reduzir os custos de produção e, portanto, o preço de venda do carro.
2. A primeira racionalização é o parcelamento das tarefas, na mais pura tradição taylorista. Em vez de fazer um veículo inteiro, um operário faz apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho[...]Acontece a desqualificação dos operários.
3. [...]Cria-se[...]a linha. Uma esteira rolante desfila, permitindo aos operários, colocados um ao lado do outro, realizar as operações que lhes cabem. Além de ligar os trabalhos individuais sucessivos, a linha fixa uma cadência regular de trabalho, controlável pela direção da empresa [...].
4. Para reduzir o trabalho do operário a alguns gestos simples e evitar o desperdício de adaptação do componente ao automóvel, Ford tem a idéia de padronizar as peças... Mas para obter esse resultado e ter componentes exatos, Ford [...] se atira à integração vertical, ou seja, ao controle direto de um processo de produção, de cima a baixo.
5. Depois dessas transformações, Ford pode automatizar suas fábricas.

Esta opinião é compartilhada por Womack, Jones e Ross (1992). Os autores ressaltam alguns dos traços característicos do fordismo:

1. A importância da intercambialidade e a facilidade de ajustar as peças entre si;
2. A linha de montagem móvel, que consistia em duas tiras de lâmina de metal, sob as rodas nos dois lados do carro, deslocando-se ao longo de toda a fábrica;
3. Levar a idéia da divisão do trabalho a suas últimas conseqüências;
4. A quase completa integração vertical.

É importante frisar a importância da integração vertical dentro da lógica do fordismo. A proposta inicial de Henry Ford era produzir internamente todos os componentes necessários para a confecção do veículo<sup>14</sup>. Mesmo que depois da Segunda Guerra Mundial o nível de integração vertical tenha se reduzido para 75%, o padrão de produzir internamente ao invés de

<sup>14</sup> Womack, Jones e Ross (1992, p. 27) informam: “Ford lograra, assim, eliminar completamente a necessidade de auxílio externo [comprar suprimentos e peças de fornecedores]”. Para tanto a empresa detinha minas de minério de ferro nos Estados Unidos da América e até seringais no Brasil.

recorrer ao mercado foi copiado em maior ou menor escala pelas outras grandes montadoras de veículos durante o auge da produção em massa.

A utilização da integração vertical por parte das empresas americanas<sup>15</sup> foi estudada por Alfred Chandler (1998). O autor consagrou o termo “mão-visível” em oposição à “mão-invisível” de Adan Smith. A mão-invisível de Smith, nada mais era que a capacidade intrínseca do mercado auto-regulado gerar prosperidade para a sociedade. Chandler, por sua vez, aponta para as vantagens da integração vertical que torna desnecessário ir ao mercado adquirir certos insumos. Contudo, a integração vertical implica em um gigantismo corporativo<sup>16</sup>.

Ao utilizar as inovações gerenciais descritas acima, entre 1908 e 1913 o ciclo de tarefa médio do montador da Ford caiu de 514 minutos para um minuto e dezenove segundos. Este ganho de produtividade permitiu que a Ford cortasse em mais de 2/3 o custo real para o consumidor.

Entretanto, o ganho de produtividade dependia da aceitação do novo modo de gestão do trabalho por parte do trabalhador. O trabalho repetitivo, parcelado e intenso não agradava aos trabalhadores. A resistência pode ser ilustrada com a taxa de rotatividade de 380% ao ano. A maneira encontrada por Ford para reduzir a constante substituição de trabalhadores foi a notória jornada de oito horas e um salário de cinco dólares<sup>17</sup>.

A estratégia de Ford funciona a contento e “graças à nova organização da produção e ao afluxo de operários, atraídos pela diária de cinco dólares, Ford conquista o mercado norte-americano e, em seguida, mundial [...] em 1921, pouco mais da metade dos automóveis do mundo (53%) vêm das fábricas da Ford”. Gounet (1999, p.20)

As práticas de Ford acabaram por ser copiadas pelos seus concorrentes e os que não seguiram este padrão organizacional desapareceram ou ficaram restritos a nichos de mercados. Houve uma grande concentração de capitais e o mercado assumiu características de oligopólio.

---

<sup>15</sup> Chandler (1998) destaca o pioneirismo das companhias ferroviárias norte-americanas tanto na inovação gerencial quanto na utilização da integração vertical.

<sup>16</sup> Arrighi (2003) aponta para a importância da convergência entre o gigantismo empresarial possibilitado pela integração vertical e as dimensões continentais dos Estados Unidos da América para a hegemonia norte-americana.

<sup>17</sup> O salário da indústria automobilística girava em torno de 2,5 dólares na época. Para maiores informações Gounet (1999).

Gounet (1999, p. 21) ilustra a situação apontando: “nos Estados Unidos, o número de fabricantes cai de 108 em 1923 para 12 em 1941. Os sobreviventes introduzem os novos métodos de produção e pagam cinco dólares a seus operários”.

A prosperidade do pacto fordista, apoiado em parte pelas práticas gerenciais difundidas pela Ford Motors, não durou para sempre. O prelúdio da crise abriu espaço para uma nova configuração de forças entre Estado/Capital/Trabalho.

### 1.3 A crise do fordismo/keynesianismo e a ascensão neoliberal

“Decretaram a morte do keynesianismo como se tudo fosse culpa de políticas econômicas erradas e não o resultado de uma transformação estrutural do próprio capitalismo”.

Fiori (1998, p. 127)

O cenário de crescimento econômico e partilha dos resultados passou a sofrer abalos nos Estados Unidos da América a partir do final da década de 1960<sup>18</sup>. Trabalhadores não contemplados pela proteção oferecida pelo grande sindicato ansiavam por participar intensamente do consumo de massa, a rentabilidade das empresas decaiu e o governo passou a ser acusado de perdulário na sua tentativa de estender os benefícios sociais a toda a população. O final da década de 1960 foi caracterizado por manifestações sociais de descontentamento e uma ameaça à hegemonia norte-americana.

Segundo Arrighi (2003, p. 310):

A crise iminente do regime norte-americano foi assinalada entre 1968 e 1973, em três esferas distintas e estritamente relacionadas. Militarmente, o exército norte-americano entrou em dificuldades cada vez mais sérias no Vietnã; financeiramente, o Sistema de Reserva Federal dos Estados Unidos verificou ser difícil e, depois, impossível preservar o modo de emitir e regular o dinheiro mundial estabelecido em Bretton Woods; e, ideologicamente, a cruzada anticomunista do governo norte-americano começou a perder legitimidade no país e no exterior.

A década de 1970 trouxe graves desafios para a manutenção de taxas de rentabilidade de décadas anteriores. De forma sucinta e resumindo o conturbado período que vai do primeiro

---

<sup>18</sup> Para informações sobre as taxas de rentabilidade das empresas vide Harvey (2003)

choque do petróleo em 1973 ao segundo choque do petróleo em 1979, pode-se extrair a essência destes anos: a busca capitalista para elevar a rentabilidade do capital.<sup>19</sup>

A desaceleração do crescimento global no início dos anos 1970 gerou pressões políticas para que os governos dos países centrais atuassem no sentido de estimular a economia. A participação estatal foi financiada via crescimento da dívida pública, gerando, por sua vez, um vertiginoso escalar do déficit público.

Este descompasso orçamentário utilizado para revigorar o desempenho do capital acabou por criar uma hipertrofia financeira e uma crescente “financeirização” das empresas. (Beinstein, 2001).

Além da desaceleração do crescimento global na década de 1970, outro fator preponderante que pressionava negativamente as taxas de lucro foi o embate entre capital e trabalho, este representado por uma classe operária organizada em sindicatos que buscava reajuste salariais acima dos ganhos de produtividade e controle social da produção (Antunes 1999, Teixeira 1996, Anderson 1995).

Diante de tal crise o capital buscou uma nova configuração, logo:

Iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi a expressão mais forte; a isso seguiu também um intenso *processo de reestruturação da produção e do trabalho*, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores. (Antunes, 1999, p. 31)

Anderson (1995, p. 11) ressalta o novo papel que o Estado seria pressionado a desempenhar para atender aos anseios do capital:

O remédio, então, era claro: manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas suas intervenções econômicas. A estabilidade monetária deveria ser a meta suprema de qualquer governo.

---

<sup>19</sup> Alves (2000) chega a falar na vingança do capital contra o trabalho. Para Arrighi (2003) trata-se de um período de ruptura, o início do fim de mais um ciclo de acumulação. Como em todos os períodos anteriores de troca de hegemonia, o capital circulante tende a migrar da esfera produtiva para a esfera financeira.

Esta configuração significava o abandono do modelo Keynesiano, onde implementado, e do modo de produção taylorista/fordista, este suplantado pela produção flexível baseada no modelo japonês (toyotismo) e aquele pelo Estado mínimo preconizado pelo modelo neoliberal. (Teixeira, 1996 e Antunes, 1999). Para Fiori (1997, p. 127), os neoliberais “decretaram a morte do keynesianismo como se tudo fosse culpa de políticas econômicas erradas e não o resultado de uma transformação estrutural do próprio capitalismo”.

A experiência piloto utilizada como argumento empírico pelos ideólogos neoliberais foi a chilena. Segundo Anderson (1995, p. 19) a:

[...] América Latina [...] foi testemunha da primeira experiência neoliberal sistêmica do mundo. Refiro-me, bem entendido, ao Chile sob a ditadura de Pinochet. Aquele regime neoliberal tem a honra de ter sido o verdadeiro pioneiro do ciclo neoliberal da história contemporânea. O Chile de Pinochet começou seus programas de maneira dura: desregulação, desemprego massivo, repressão sindical, redistribuição de renda em favor dos ricos, privatização dos bens públicos. Tudo isso foi começado no Chile, quase um decênio antes de Thatcher, na Inglaterra.

Apesar da antecedência cronológica e a distância geográfica, a experiência chilena não passou despercebida. Ela foi enaltecida por um dos mais ardorosos defensores do neoliberalismo, Hayek<sup>20</sup>, e acompanhada de perto por membros do alto escalão do governo inglês.

A experiência chilena por si só não seria capaz de redefinir os rumos dos debates e das práticas do Estado. O neoliberalismo ganha força nos anos 80 graças à dobradinha Margaret Thatcher<sup>21</sup> e Ronald Reagan<sup>22</sup>. Se a experiência americana teve um enfoque mais belicoso atrelado à importância dada à superação da antiga URSS no embate travado via Guerra Fria, por outro lado, o modelo inglês teve uma atuação muito marcante na reestruturação do mercado, das relações de trabalho e nas prioridades do Estado. (Anderson, 1995).

Uma das características mais marcantes da Era Thatcher foi a deliberada atuação do Estado no processo de enfraquecimento do movimento sindical inglês. Berço do movimento operário

---

<sup>20</sup> Friedrich Hayek, prêmio Nobel de Economia de 1974. Considerado um dos pais do neoliberalismo, escreveu em 1944 o livro *O Caminho da Servidão*, uma obra destinada a atacar qualquer interferência ao funcionamento do mercado. (Anderson 1995)

Segundo Malaguti (2002, p. 61) Hayek deseja que “a atuação do Estado liberal deve se restringir a facilitar a vida dos empreendedores privados”.

<sup>21</sup> Primeira Ministra Inglesa. Assumiu o cargo em 1979.

<sup>22</sup> Presidente norte americano eleito em 1980.

organizado e pátria do *Labour Party*, a Inglaterra acompanhou uma luta ferrenha, via greves lendárias, entre o sindicalismo e o neoliberalismo representado pela primeira ministra.

O triunfo neoliberal além de ruir o movimento sindical e flexibilizar a legislação trabalhista, ainda conseguiu privatizar um sem número de empresas públicas. Segundo Grimstone (1988, p. 80) “mais de 16 das mais importantes companhias voltaram ao setor privado”, entre elas a empresa de aviação (*British Airways*), a empresa de telefonia (*British Telecom*) e a empresa de petróleo.

É importante ressaltar que a política neoliberal da Era Thatcher iniciada pela primeira ministra e continuada por Major, também membro do partido conservador, não foi revertida com a chegada de Tony Blair, atual primeiro ministro inglês ocupante do cargo desde 1997. Tantos anos de prática neoliberal levaram a um aumento das desigualdades sociais, desemprego elevado, redução dos gastos sociais (seguridade, aposentadoria, seguro-desemprego) e uma precarização do mercado de trabalho que leva a situações surreais como “na Inglaterra, o *nec plus ultra* da flexibilidade é o *zero hours working*: não se garante nenhuma hora de trabalho aos assalariados, e impõe-se-lhes que esperem em suas casas até que a empresa tenha necessidade dos seus serviços”. (Halini, 2002. p, 109).

Resumindo, o modelo inglês da Era Thatcher será marcado pelos seguintes itens:

Contraíram a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desempregos massivos, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais. E, finalmente – esta foi uma medida surpreendentemente tardia -, se lançaram num amplo programa de privatização, começando pela habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água. (Anderson, 1996, p. 12)

Se as experiências chilena e inglesa tornaram-se, nas décadas seguintes, um forte argumento pró-neoliberalismo, a política monetária norte-americana nas décadas de 1970 e 1980 criou uma situação de descontrole econômico mundial que, por mais surpreendente que possa ser, auxiliou a consolidar a convergência em torno das políticas neoliberais.

## 1.4 O Consenso de Washington

O principal efeito das ações norte-americanas e sua diplomacia do dólar forte sobre a América Latina foi a deterioração das contas públicas dos países da região e a conseqüente dificuldade de cumprir o pagamento de empréstimos internacionais. Este fenômeno foi denominado de “crise da dívida”. Tanto os críticos do neoliberalismo, quanto os próprios defensores das idéias neoliberais ressaltadas pelo Consenso de Washington concordam quanto às razões e aos efeitos da crise da dívida. José Luís Fiori (1997. p, 159), notório crítico do neoliberalismo, relata os motivos externos geradores de dificuldades financeiras para o Brasil na década de 1980:

Do ponto de vista das determinações externas, a crise fica completamente ininteligível se não partirmos das decisões de política econômica tomadas pelo governo norte-americano, no início e no final da década de 70. Decisões que [...] tiveram efeito devastador sobre a economia mundial, e mais ainda sobre as economias periféricas como a brasileira. Assim, com a decisão de suspender a paridade do dólar e adotar um sistema de taxas de câmbio flexíveis, empurrou o mundo todo para uma era de estagnação e endividamento. E a decisão, do fim dos anos 80, de aumentar as suas taxas de juros e revalorizar o dólar, gerou desequilíbrios generalizados dos balanços de pagamento, nova recessão mundial e choque quádruplo sobre a periferia.

Esta linha de raciocínio leva Fiori (2001, p. 51) a afirmar o seguinte:

O fenômeno da globalização não resultou de imposição tecnológica, nem é puramente econômico, envolvendo novas formas de dominação social e política que resultam de conflitos, estratégias e imposição vitoriosa de determinados interesses [capitalistas], tanto no plano internacional quanto no espaço interno dos Estados nacionais.

Maria Conceição Tavares (1999. p, 18), parceira intelectual de Fiori e outra ferrenha crítica da política neoliberal, aponta na mesma direção e afirma:

O choque de juros promovido pelo presidente do FED, Mr. Volcker, em outubro de 1979 representou uma inflexão das políticas monetária e cambial americana – a famosa diplomacia do “dólar forte” – que permitiu recolocar o dólar no centro do “sistema” financeiro mundial.

Essa decisão unilateral dos EUA não apenas gerou uma crise econômica mundial e levou várias empresas e países periféricos à bancarrota, mas também forçou os demais países capitalistas industrializados a um ajuste recessivo e uma crescente sincronização de suas políticas econômicas deflacionistas[...].

Kuczynski (2004. p, 19), economista peruano e partícipe dos debates que resultaram nas reformas sugeridas pelo Consenso de Washington, trilha caminho semelhante (apesar de

acreditar na solução do mercado auto-regulado), para apontar as dificuldades enfrentadas pela América Latina:

Os crescentes desequilíbrios macroeconômicos tornaram a região progressivamente mais vulnerável, que, com isso, se mostrou incapaz de suportar as tensões induzidas pelo arrocho antiinflacionário da política monetária dos Estados Unidos no início dos anos 1980...Em agosto de 1983, o México estava sem reservas e incapaz de pedir mais empréstimos, ficando, assim, obrigado a declarar moratória do serviço da dívida. Em poucas semanas, a região inteira foi engolfada pelo que ficou conhecido como a crise da dívida [...] A região entrou naquilo que desde muito era rotulado de “década perdida”.

Na esteira dos acontecimentos da década de 1980 foi realizado:

Um seminário em novembro de 1989 com o título “Ajuste latino-americano: até que ponto aconteceu?”[...]o organizador do trabalho, John Williamson, esboçou num documento de trabalho o que ele entendia como as principais reformas necessárias para restabelecer o crescimento econômico latino-americano. Foi esta a origem de que Williamson chamava de Consenso de Washington. O termo...destinava-se a identificar as políticas que as principais instituições de Washington, como o Tesouro Americano, o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento concordavam como fundamentais para a restauração do crescimento na América Latina. (Kuczynski, 2004. p, 21)

As diretrizes do Consenso de Washington estabeleciam a privatização, a liberalização e a macro estabilidade. Se as políticas neoliberais destinadas à América Latina são enunciadas pelo Consenso de Washington, isto de forma alguma significa que tal região foi a única do globo a receber tal tipo de receituário. Europa, África, Ásia e Oceania em menor ou maior grau embarcaram na onda neoliberal. Casos extremos da aplicação da política neoliberal são encontrados na Espanha, na Nova Zelândia, na Rússia e em países de Leste Europeu. (Anderson, 1995, Stiglitz, 2002 e Fiori, 1999).

Uma das características mais marcantes do advento das políticas neoliberais no final da década de 1970 até o início do século XXI é a “financeirização” da economia. Do embrionário mercado de eurodólares e seus “meros” 50 bilhões de dólares, em 1973, até os quase dois trilhões de eurodólares em 1987, o capitalismo presenciou um fluxo crescente do capital circulante para os mercados financeiros. Arrighi (2003) aponta para a repetição desta tendência (migração do capital circulante da esfera produtiva para a esfera financeira) toda vez que a hegemonia no centro do capitalismo está prestes a trocar de mãos. Na obra organizada por Chesnais (1998) são dedicados vários artigos para ilustrar a mundialização financeira e a busca do capital para elevar suas taxas de rentabilidade.



Esta mundialização financeira foi amparada, de um lado, por programas neoliberais de desregulamentação dos fluxos de capital de curto prazo em escala global e, de outro, pelo novo perfil de financiamento: a substituição do empréstimo pela emissão de títulos (sejam eles públicos, para financiar os déficits crescentes dos estados ou privados).

A hipertrofia financeira assinalada do Beinstein (2001) é uma das estratégias do capital para se valorizar. Apesar de ser extremamente significativa na virada do século XXI, certamente não é a única. Harvey (2003) aponta para outra estratégia: a acumulação flexível, um mecanismo **na esfera produtiva** ajustado para a valorização do capital a partir da década de 1970. O cerne da acumulação flexível é o ataque à rigidez do fordismo e o germe da acumulação flexível no século XX é o Sistema Toyota de Produção (STP).

## 2. O Sistema Toyota de Produção - STP

### 2.1 O nascimento e as características do STP

A rigidez do fordismo foi precocemente resolvida pela Toyota, no Japão após a Segunda Guerra Mundial, algo que só passaria a ser combatido sistematicamente nas demais nações centrais com o advento do neoliberalismo a partir de meados da década de 1970.

Segundo Harvey (2003 p. 135) a rigidez do fordismo tinha as seguintes peculiaridades:

Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (especialmente no chamado setor “monopolista”). E toda tentativa de superar esses problemas de rigidez encontrava a força aparentemente invencível do poder profundamente entrincheirado da classe trabalhadora – o que explica as ondas de greves e os problemas trabalhistas do período de 1968-1972.

Na Toyota, um dos pilares para a superação prematura do tipo de rigidez mencionada acima e associada ao fordismo foi o conflito entre a direção da Toyota e o sindicato, no período que vai do pós-segunda guerra mundial ao início da década de 1950. Coriat (1994, p. 45) faz um relato do conflito:

É este sindicalismo, é preciso lembrar, que esteve na iniciativa do conflito de 1950 [...] conflito que, depois de dois meses de greves e de manifestações diversas, teve como resultado uma derrota maior para o sindicato e a demissão – em massa – de cerca de 1.600 empregados [...]

A luta, no entanto, estava apenas adiada. De fato, depois da retirada da administração norte-americana, em 1952, e face ao intenso movimento de racionalização da produção que atravessou o país, uma grande onda de lutas operárias percorreu o Japão com a iniciativa ou o apoio dos sindicatos. A Toyota não escapa deste movimento, e o sindicato na empresa organiza todo um movimento de reivindicação salarial e de resistência à racionalização que durará cinquenta e cinco dias.

Novamente a direção se opõe a qualquer compromisso formal negociado com os trabalhadores. E finalmente atinge os seus objetivos: o conflito termina com uma derrota do sindicato.

Ohno<sup>23</sup> (1997, p. 32) relata os acontecimentos do ano de 1950 da seguinte maneira: “na Toyota, foi um ano muito ocupado e agitado, iniciando em abril com uma disputa de três meses com a mão-de-obra sobre redução na força de trabalho, seguida pela renúncia do Presidente Toyoda Kiichiro, que assumiu a responsabilidade pela greve”.

---

<sup>23</sup> Engenheiro considerado um dos principais responsáveis pela gênese do Sistema Toyota de Produção.

Coriat (1994,85) retrata os reais resultados desta derrota sindical:

O sindicalismo de “indústria”, marcado por uma tradição e uma vontade de enfrentamento aberto com os empregadores e seus representantes, ao conhecer *grandes derrotas*, teve que aceitar sua transformação em sindicalismo de “empresa”, ao mesmo tempo em que foi obrigado a passar de práticas de enfrentamento a formas cada vez mais marcadas pelo acordo, e até mesmo pela cooperação com os representantes dos interesses do capital.

A questão sindical faz parte de algo maior: um longo processo de flexibilidade iniciado em 1947 ganha contornos claros no início da década de 1970. Coriat (1994, p, 34-35) lista cronologicamente as fases da consolidação do Sistema Toyota de Produção<sup>24</sup>:

Fase I (1947-1950): importação no setor automobilístico das inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil.

Fase 2: O choque dos anos 1949 e 1950 e sua significação: aumentar a produção sem aumentar os efetivos.

Fase 3: (Os anos 1950): A importação na fabricação automobilística de técnicas de gestão dos estoques dos supermercados norte-americanos – nascimento do Kan-Ban.

Fase 4: Extensão do método Kan-Ban aos subcontratantes. De 1962 ao pós 1973.

Coriat (1994, p. 47), sempre ressalta a questão sindical. Para o autor, a derrota do sindicato foi determinante para o longo processo de construção do espírito Toyota. “Neste caminho em que ele se engaja resolutamente, Ohno, da mesma forma que Taylor algumas décadas antes dele, encontra e enfrenta o sindicalismo”.

Estas mudanças na forma de gestão da empresa desembocaram no modelo Toyota, descrito por Antunes (1999, p. 54-55) da seguinte maneira:

- 1) *É uma produção muito vinculada à demanda* [...] por isso sua produção é variada e bastante heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista;
- 2) Fundamenta-se no trabalho operário em equipe [...] rompendo com o caráter parcelar típico do fordismo;
- 3) A produção se estrutura num processo produtivo flexível, que possibilita ao operário operar simultaneamente várias máquinas [...];
- 4) Tem como princípio o just in time, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção;

---

<sup>24</sup> Ações do governo japonês foram fundamentais para salvar a indústria automobilística no pós-guerra. Empréstimos subsidiados, barreiras alfandegárias e apoio a pesquisa foram alguns dos mecanismos utilizados pelo poder estatal para apoiar as empresas do setor.

- 5) Funciona segundo o sistema de kanban, placas ou senhas de comando para reposição de peças e estoques [...];
- 6) As empresas do complexo produtivo toyotista, inclusive as terceirizadas, têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista [...];
- 7) Organiza os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), constituindo grupos de trabalhadores que são instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava;
- 8) O toyotismo implantou o “emprego vitalício” para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 25 a 30% da população trabalhadora, onde se presenciava a exclusão das mulheres), além de ganhos salariais intimamente vinculados ao aumento da produtividade.

O resultado obtido pela Toyota com as práticas descritas acima e enaltecidas pelo próprio Ohno (1997, p. 23) foram fundamentais para içar a empresa a um novo patamar a partir da década de 1970:

A crise do petróleo no outono de 1973, seguida de recessão, afetou governo, empresas e sociedades no mundo inteiro [...] mas na *Toyota Motor Company*, embora os lucros tenham diminuído ganhos maiores do que os de outras empresas foram mantidos em 1975, 1976 e 1977.

Cabe ressaltar dentro desta visão geral das práticas do STP um aspecto específico: uma nova forma de gerir a força de trabalho. Coriat (1994) refere-se ao círculo virtuoso do STP, capaz de alavancar a rentabilidade da companhia e, concomitantemente, garantir ganhos salariais para os trabalhadores. Para alcançar tal feito fez-se necessário uma justaposição de quatro itens: o salário por antiguidade, o emprego vitalício, o sindicalismo de empresa e o mercado interno de trabalho. Coriat (1994) discorre detalhadamente sobre cada um dos quatro itens supramencionados. Os detalhes importantes levantados sobre cada um deles são:

- O salário por antiguidade foi benéfico para a Toyota, pois logo após a Segunda Guerra Mundial, a força de trabalho no Japão era essencialmente jovem;
- O emprego vitalício é garantido apenas para uma parcela dos trabalhadores (cerca de 30%) e não há constrangimento com relação a cortes no efetivo em caso de redução do nível de atividade;

- O sindicalismo de empresa adota uma postura de cooperação (abandona o enfrentamento de classe) e serve de trampolim para içar cargos hierarquicamente superiores dentro da Toyota;
- A combinação de emprego vitalício e salário por antiguidade praticamente elimina a possibilidade de perder trabalhadores qualificados para outras empresas. Desta maneira, torna-se interessante treinar os funcionários;
- O mercado interno de trabalho, ou seja, ocupar as vagas abertas com trabalhadores da própria empresa ao invés de buscar profissionais no mercado de trabalho convencional, tornou-se uma realidade graças à política de aposentadoria compulsória aos sessenta anos e ao crescimento da empresa;
- O círculo virtuoso é fruto da retenção dos trabalhadores qualificados e do engajamento estimulado dos mesmos.

As diretrizes do modelo de gestão da Toyota não são obras do acaso. Parte deve-se à condição histórica do Japão pós Segunda Guerra Mundial, parte à busca da empresa em aumentar a produtividade do trabalho sem aumentar os efetivos. Dois pilares foram utilizados para erigir todo o STP: a autonomação e o *just-in-time*. A partir daí uma série de técnicas foram implementadas (kanban, troca rápida de ferramentas, trabalho em equipe, entre outros) para surtir os efeitos desejados: reduzir o desperdício para aumentar a lucratividade. Ao longo do processo de implementação das novas técnicas e rotinas de trabalho, emergiu um novo perfil de trabalhador almejado pela empresa. Isto pode ser observado nos parágrafos seguintes quando será aprofundada a visão sobre as quatro fases do STP.

Já na Fase I (importação no setor automobilístico das inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil), entra em cena um fator responsável pela primeira grande ruptura com o Fordismo (até então o modelo de gestão hegemônico no ramo industrial). É o princípio da autonomação, um neologismo do STP. Segundo Ohno (1997, p. 129) “a autonomação impede a fabricação de produtos defeituosos, elimina a superprodução, e pára automaticamente no caso de anormalidades, na linha permitindo que a situação seja investigada”. Devido a esta inovação importada do tear-autoativado, “não será necessário um

operador enquanto a máquina estiver funcionando normalmente [...] como resultado, um trabalhador pode atender diversas máquinas, tornando possível reduzir o número de operários e aumentar a eficiência da produção”. (Ohno, 1997, p. 28).

O efeito prático da autonomação sobre a gestão de pessoas é o deslocamento do trabalhador especialista para o trabalhador polivalente. Na linha de produção fordista, a divisão do trabalho foi levada ao seu extremo e cada trabalhador era responsável por uma minúscula atividade pertencente ao todo.

No STP era imprescindível “um operador, muitos processos”, uma vez que a demanda diversificada e diminuta por automóveis no Japão pós-guerra não permitia a utilização de máquinas dedicadas, assim como ocorria no fordismo. Desta maneira seria inviável contratar um trabalhador para exercer uma única atividade. De acordo com Ohno (1997, p. 54), “o Sistema Toyota de Produção foi originalmente concebido para produzir pequenas quantidades de muitos tipos para o ambiente japonês”, logo não havia volume de produção suficiente para “prender” um determinado operário a uma determinada máquina dedicada ao longo de sua jornada diária de trabalho.

A Fase II (O choque dos anos 1949 e 1950 e sua significação: aumentar a produção sem aumentar os efetivos), apresenta novos desafios e rumos para a gestão de pessoas da Toyota. Coriat (1994, p. 38) detalha os eventos da seguinte maneira:

O pior acontece no ano de 1949: consiste em numa seriíssima crise financeira da empresa que a conduziu à beira da falência. Esta última só seria evitada ao preço da instalação de um plano drástico imposto por um grupo bancário [...].

O ano de 1950 vê, primeiramente, desenvolver-se uma greve de grande importância [...] que resultara na demissão de mais ou menos 1.600 operários e na demissão do próprio presidente-fundador Kiichiro Toyota.

Nem bem terminada a greve, movimento que reduziu uma parte importante do pessoal da fábrica, e logo começa a Guerra da Coréia. No rastro deste evento encomendas em massa são endereçadas à casa Toyota, sempre em pequenas séries, sujeitando a empresa a sofrer multas se não cumprisse os prazos fixados para as entregas.

Essa situação paradoxal de afluxo de encomendas num momento em que a fábrica acaba de demitir uma grande parte de seu pessoal conduzirá a soluções originais e inovadoras.

Uma das principais conseqüências deste processo doloroso para a Toyota foi a intensificação da racionalização da empresa com o intuito de se alcançar a fábrica mínima. A seguinte frase de Ohno (1997, p. 25): “isso significava que um trabalho que então estivesse sendo feito por

100 trabalhadores teria que ser feito por 10” é representativa das metas da Toyota. O próprio Ohno (1997) relata a greve e a resistência dos trabalhadores com relação ao vendaval de mudanças responsável por alterações na organização do trabalho na Toyota. Coriat (1994, p. 46) aponta um dos mecanismos utilizados pela empresa para arrefecer a oposição sindical. É criado então:

“[...] *um conjunto de contrapartidas implícitas ou explícitas*, dadas aos sindicatos e aos trabalhadores das grandes empresas em ‘troca’ de seu engajamento na produção. É em particular neste período que se fixa de maneira mais nítida o sistema de ‘emprego vitalício’ e de ‘salário por antiguidade’, práticas que só têm sentido se esclarecermos que estão baseadas na *instauração de mercados internos quase sistemáticos*, para uma parte importante dos trabalhadores dos grandes grupos”.

A Fase III e a Fase IV têm amplos efeitos sobre o fluxo da produção, a redução dos estoques, a melhoria da qualidade e a capacidade da empresa responder com mais flexibilidade a oscilações dos tipos de itens demandados dentro de uma determinada faixa de produtos. Estas mudanças caminham concomitantemente com alterações na gestão da força de trabalho. Algumas citações de Ohno (1997) indicam um novo perfil de operário:

- “A chave para vencer ou perder é o trabalho em equipe”.
- “Os operários devem ser ensinados a ajudar uns aos outros”.
- “É necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até a sua mais plena capacidade, a fim de melhor realçar a criatividade humana e a operosidade, para utilizar bem instalações e máquinas, e eliminar todo o desperdício”.
- “Nenhum objetivo, por menor que seja, pode ser alcançado sem treinamento adequado”.
- “É imperativo que todos sejam qualificados e flexíveis o suficiente para fazer ajustes finos quando eles são necessários”.
- “Essas discussões [sobre horas extras, seqüência de produção, quando parar a produção] podem ser feitas pelos próprios operários da fábrica, sem ter que consultar os departamentos de planejamento e controle da produção ou de engenharia [...]”.
- “Deve ser o dever daqueles que trabalham com o Kanban aperfeiçoá-lo constantemente com criatividade e inteligência [...]”.

O tipo ideal de trabalhador transmuta-se. Anteriormente identificado como alguém especializado, centrado em uma única atividade, reativo, desqualificado e satisfeito com a estabilidade profissional, remuneração fixa e uma jornada de trabalho previsível. Agora, diante da organização do trabalho do STP, impõe-se o seguinte perfil: polivalente, pró-ativo,

continuamente qualificado, líder, disposto a enfrentar desafios, vestir a camisa da empresa e colher os sucessos com a remuneração variável. Womack, Jones e Ross (1992) e Alves (2000).

Se internamente o STP exige um novo profissional, o mesmo ele faz com relação à sua rede de fornecedores (fase IV), pois um dos fundamentos da STP é a busca contínua da “fábrica mínima”. Na “fábrica mínima” o acréscimo da produtividade do trabalho é alcançado de maneira distinta ao do fordismo. Neste último, a elevação da produtividade é condicionada ao aumento da produção. Na origem do STP, esta via era impossível de ser trilhada. A demanda baixa e diversificada no Japão pós-guerra fez Ohno (1997, p. 35) formular a seguinte pergunta: “como podemos aumentar a produtividade quando a quantidade de produção não está aumentando?”. O próprio Ohno (1997, p. 77) apontou as soluções possíveis: “aumentar as quantidades produzidas ou reduzir o número de trabalhadores”. A alternativa utilizada pelo STP desde a sua origem foi a segunda, ou seja, reduzir o número de trabalhadores e perseguir a “fábrica mínima”.

Esta escolha fica clara mediante a próxima citação de Ohno (1997, p. 69-70):

No Sistema Toyota de Produção, pensamos a economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos. A relação entre esses dois elementos fica mais clara se considerarmos uma política de redução da mão-de-obra com um meio para conseguir a redução de custos [...].

A partir deste ponto é possível entender a importância da subcontratação e da terceirização para o dinamismo do STP. Sem lidar com esta informação torna-se difícil de compreender como em 1981 a General Motors necessitou de 758 mil empregados para produzir 4,62 milhões de carros, enquanto a Toyota, com apenas 48 mil trabalhadores produziu 3,22 milhões. (Arrighi, 2003, p. 356).

Um diminuto número de funcionários atrelado a uma intensa subcontratação conduzem a dois efeitos distintos: um específico para os poucos trabalhadores restantes na empresa subcontratante e outro diferente para os trabalhadores dispersos na rede de empresas subcontratadas e terceirizadas.

Inicialmente vamos nos ater aos trabalhadores da empresa subcontratante. Um dos principais resultados da eliminação de grande parte do efetivo é a estrutural necessidade de horas extras. Gounet (1999, p. 30) explica o motivo da recorrência habitual à utilização de horas extras, segundo se pode inferir da citação transcrita:



A flexibilidade da produção exige flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores. Concretamente, a Toyota começa por um número mínimo de operários que montam os carros em condições pessimistas de venda. Se o mercado melhora e permite aumentar a produção, há duas possibilidades: ou os operários são obrigados a fazer horas extras ou a empresa contrata operários temporários. [...] Mas a política básica é usar o mínimo possível de operários e o máximo de horas extras.

O resultado da implementação do STP nas empresas subcontratantes é a elevação da pressão sobre o diminuto quadro de funcionários restantes. Ao menos, nestas empresas, é comum encontrar salários e benefícios acima da média do mercado. Com relação às empresas subcontratadas permanece (ou amplia-se) a pressão sobre os trabalhadores, mas a regra é: salários menores, benefícios inexistentes e precariedade do trabalho.

A seguir será apresentado como as práticas do STP descritas até aqui se disseminaram pelo mundo.

## 2.2 A disseminação do STP pelo Mundo

Os princípios do STP não ficaram adstritos à Toyota e muito menos ao Japão. Coriat (1994) alertava para duas possibilidades de “transferência” do modelo japonês para o mundo ocidental. Ao tratar do assunto o autor afirma ser impossível a cópia idêntica do modelo japonês, uma vez que o mesmo é, em parte, fruto de um momento histórico e social único. Contudo, Coriat admite a possibilidade de reproduzir além-mar a estrutura básica do STP. Esta “reprodução” seria indesejada se implementada parcialmente e se preocupasse apenas com um destes aspectos: com a individualização das relações de trabalho ou com as novas técnicas de organização do trabalho. O primeiro aspecto, segundo Coriat (1994, p. 170) representaria a redução (eliminação) dos benefícios sociais e garantias trabalhistas, o outro, a mera tentativa de implementar técnicas produtivas desprovidas de uma concomitante mudança na gestão da força de trabalho.

Para Coriat (1994), a perspectiva de “japonização” desejada assenta-se sobre dois mecanismos: as técnicas de controle para estimular o engajamento dos trabalhadores e as contrapartidas (mesmo que implícitas) associadas ao salário, educação, planos de saúde e uma maior participação dos trabalhadores nas decisões das empresas. Para o autor, o ideal para a realidade europeia seria a combinação do ostracismo (controle social) e democracia (benefícios e participação dos trabalhadores), com a ampliação desta última.

Gounet (1999) tece críticas a esta visão de Coriat por considerá-la rósea ao extremo. Para Gounet, o STP não passa de um eficaz mecanismo de exploração dos trabalhadores extremamente ajustado à atual fase do capitalismo. Gounet ironiza a suposta qualificação dos trabalhadores, considera a remuneração variável e demais benefícios meros mecanismos para estimular os funcionários a produzirem mais em troca de uma mísera contrapartida<sup>25</sup>.

A aplicação, na indústria automobilística, dos moldes do STP para além das fábricas da Toyota sediadas no Japão, foi uma obra conjunta. Contou com a participação da própria Toyota e outras empresas nipônicas, mas também teve o envolvimento de empresas europeias e dos Estados Unidos da América.

No início da década de 1980, uma parceria entre a Toyota e a General Motors, revoluciona a forma de agir e pensar da gigante automotiva americana e serviu de pilar para outras empresas que até então estavam arraigadas ao fordismo. A New United Motor Manufacturing Inc., batizada de Nummi<sup>26</sup>, era uma fábrica considerada ultrapassada em termos tecnológicos e deveria trazer os seguintes benefícios aos parceiros deste projeto:

A Toyota procura instalar-se nos Estados Unidos, mas primeiro quer sondar o terreno, conhecer os usos e costumes do país. Sendo assim, nada mais normal que pedir à maior multinacional para iniciá-la. A GM quer aprender os métodos japoneses e observar como eles são aplicados no cotidiano. Uma vez reestruturada a fábrica, ela enviará mais de 2 mil visitantes por ano para estudar o sistema operacional nipônico.  
(Gounet, 1999, p. 38)

A GM faz grandes descobertas com a parceria. Percebe que uma nova gestão da força de trabalho, ou seja, o engajamento estimulado e, segundo Gounet (1999, p. 39) “um vasto programa [...] visando responsabilizar os trabalhadores pela satisfação do cliente, o controle da qualidade [e] a melhora da produtividade” são essenciais para o sucesso da empresa. Muito mais determinantes que investimentos maciços em tecnologia de ponta.

Esta preocupação da Toyota em se instalar em solo faz parte de uma estratégia voltada para a empresa se esquivar de barreiras comerciais impostas tanto pela Europa quanto pelos USA aos automóveis produzidos no Japão, uma sinalização clara da vantagem dos carros japoneses

---

<sup>25</sup> Gounet (1999) alude à política da cenoura e do chicote.

<sup>26</sup> Gounet (1999) informa sobre o sucesso da empreitada apesar da defasagem tecnológica da fábrica, o que serviu para aguçar ainda mais o interesse da cúpula da GM.

frente aos seus principais concorrentes mundiais. A maneira encontrada pelas empresas nipônicas para burlar este protecionismo foi instalarem-se em “solo inimigo”. A Nummi representou o pontapé inicial deste processo. Um outro exemplo desta estratégia é a construção da fábrica da Nissan (empresa japonesa) na Inglaterra na década de 1980.

Os traços marcantes dos empreendimentos são (Antunes, 1999):

- A busca por incentivos fiscais e benefícios concedidos pelos governos;
- A seleção de uma região com elevado nível de desemprego e pouca tradição sindical;
- A utilização de técnicas do STP, em destaque o JIT;

Apesar de importantes, os itens acima representam parte do sucesso empresarial da trajetória da Nissan na Inglaterra, pois:

Segundo a concepção da sua administração, o sucesso do empreendimento estava na implementação de três princípios básicos: a flexibilidade, controle da qualidade e *team work*. O que por sua vez dependia de três outros elementos:

1. A transferência da responsabilidade para o próprio trabalhador, individualmente;
2. Como os trabalhadores detêm conhecimentos, estes devem ser incorporados ao processo produtivo e ao “ambiente da empresa”;
3. Os trabalhadores tornam-se muito mais produtivos quando fazem parte do *team work* [equipes de trabalho].  
(Antunes, 1999, p. 78)

Apesar das empresas automotivas japonesas se instalarem na Europa e nos USA, a sua grande área de influência continua sendo a Ásia<sup>27</sup>. Arrighi (2003, p. 361) esclarece os motivos:

No fim da década de 1980, aqueles que haviam recebido em seu território a primeira rodada da expansão externa japonesa – os Quatro Tigres – haviam-se transformado, considerados enquanto grupo, nos principais investidores diretos nos países da ASEAN. Quando a alta dos salários minou as vantagens competitivas dos Quatro Tigres, na extremidade do valor adicionado da produção industrial, as empresas desses Estados juntaram-se à iniciativa japonesa pra explorar recursos de mão-de-obra ainda abundantes e baratos de um grupo mais pobre e populoso de países vizinhos, a maioria da ASEAN. O resultado foi uma segunda rodada de expansão industrial externa, através da qual uma massa ainda maior de mão-de-obra barata foi

---

<sup>27</sup> Uma visita aos endereços eletrônicos da Nissan e da Toyota permite observar a penetração da empresa nos cinco continentes, sobretudo na Ásia.

incorporada. Essa maior incorporação de mão-de-obra barata reforçou a vitalidade do arquipélago capitalista do leste asiático. Mas também minou a competitividade em que se baseava, em termos de recursos humanos. Tão logo isso aconteceu, muito recentemente, iniciou-se uma terceira rodada. Às empresas japonesas e dos Quatro Tigres vieram juntar-se empresas dos países que receberam a segunda rodada de expansão industrial regional (sobretudo a Tailândia), transplantando as atividades do extremo inferior, de mão-de-obra intensa, para países ainda mais pobres e mais populosos (em especial a China e o Vietnã), que ainda são dotados de reservas grandes e competitivas de mão-de-obra barata.

A característica marcante desta expansão é a busca por *greenfields*, regiões com pouca ou nenhuma tradição sindical e/ou industrial. Os *greenfields* permitem a imposição, por parte das empresas, de salários mais baixos que a média e maior flexibilização do trabalho.

Feito este breve histórico da disseminação do STP via empresas japonesas, cabe ressaltar a importância da indústria automotiva dos USA e da Européia neste processo. Com relação às empresas americanas, o caso da GM e sua parceria com a Toyota ilustram bem a corrida para “imitar o sistema de produção das empresas líderes [o modelo japonês]. Afinal, se elas têm uma vantagem significativa, é o único meio para uma empresa rival continuar no negócio e não afundar” (Gounet, 1999, p. 43).

As empresas alemãs, Mercedes-Benz e a BMW (Bayerische Motoren Werke), compreendem muito bem a dinâmica da indústria automobilística e passam a utilizar (em maior ou menor escala) técnicas e práticas associadas ao STP. Na década de 1990 ambas instalaram fábricas em *greenfields* em solo norte-americano. Além de buscarem uma localização logisticamente favorável, o custo salarial, as vantagens fiscais e a baixa sindicalização foram determinantes para a seleção das localidades (Alabama para a BMW e Carolina do Sul para a Mercedes-Benz). Além de se espelharem nas empresas japonesas no que diz respeito aos *greenfields*, os germânicos implementaram práticas de trabalho flexível, o JIT e maior terceirização da produção, quando comparado com a matriz.

De acordo com o apresentado acima, o setor automotivo teve importância crucial para a disseminação do STP, também conhecido como toyotismo, porém não foi o único setor responsável pela derrocada hegemônica das práticas fordistas (produção em massa, trabalhador especialista, máquinas dedicadas e integração vertical). Da mesma maneira que o fordismo estendeu-se além dos muros das montadoras e foi aplicada indistintamente por siderúrgicas, empresas agroindustriais e gráficas; o STP foi incorporado à rotina do setor bancário, das siderúrgicas e empresas do setor de confecção, entre outros. Esta mudança é

retrada por Harvey (2003, p 141-148) como a passagem do fordismo à acumulação flexível. A última tem os seguintes contornos:

- Desemprego estrutural;
- Rápida destruição e reconstrução de habilidades;
- Ganhos modestos (quando há) de salários reais;
- Retrocesso do poder sindical;
- Regimes e contratos de trabalho mais flexíveis;
- Subcontratação é peça chave dentro da lógica produtiva;
- Produção em pequenos lotes e;
- Aceleração no giro do consumo.

Pode-se observar a semelhança da descrição da acumulação flexível com os preceitos do STP. Se o berço do STP é a própria Toyota, a acumulação flexível é algo bem mais amplo e pode ser encontrada tanto no setor automotivo quanto em qualquer segmento capitalista. Alves (2000, p.32) reafirma a possibilidade de disseminação do modelo japonês ao afirmar: “os princípios organizacionais do toyotismo tenderam, no decorrer dos anos 80, a serem adotados por várias corporações transnacionais [...] principalmente no setor industrial (ou até mesmo nos serviços)”.

Cabe ressaltar que as mudanças nas práticas gerenciais, pressionadas pela dinâmica capitalista, impactaram diretamente a vida do trabalhador<sup>28</sup>. Alves (2000, p. 37) tenta capturar este movimento e indica aspectos marcantes do que ele denomina uma “nova subjetividade”. De acordo com o autor o toyotismo:

Exige [uma] nova subjetividade operária – pelo menos dos operários centrais à produção de mercadorias (as novas tecnologias de base microeletrônica, em virtude de sua complexidade e altos custos, exigem uma nova disposição subjetiva dos operários em cooperar com a produção).

As mudanças na forma de ser do trabalhador também foi abordada por Antunes (1999, p. 77). Ao estudar o toyotismo, o autor propõe “compreender como os trabalhadores vêm vivenciando essas novas condições, marcadas por formas flexíveis de trabalho, e de que modo essas mutações vêm afetando a sua *forma de ser*”. Estas formas flexíveis de trabalho

---

<sup>28</sup> Para uma narrativa interessante e ilustrativa deste processo ver SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

caminham lado-a-lado, segundo o autor supracitado, com a “implantação das novas técnicas produtivas [que] vêm acarretando a deterioração das condições de trabalho, a intensificação do ritmo produtivo e o aumento da exploração do trabalho, resultando muito freqüentemente na própria exclusão sindical”.

Tanto Antunes (1999) quanto Alves (2000) ilustram a importância do kaizen<sup>29</sup> e círculos de controle de qualidade no rompimento do diálogo via sindicato e captura do saber-fazer dos trabalhadores. Tratam ainda das equipes de trabalho e o mecanismo implícito de vigilância realizado pelos próprios pares. Tende a emergir, de tal ambiente empresarial, operários individualistas, distantes do sindicato, focados nos resultados da empresa e vigilantes em relação ao desempenho dos colegas de equipe. Além disso, permeia a realidade dos trabalhadores a insegurança quanto à permanência no emprego (possibilidade de demissão), necessidade de gerir sua própria carreira profissional e o medo de estar em desacordo com a “cultura” da empresa.

Existe uma relação estreita entre a nova formatação do espaço produtivo e as políticas econômicas: a tentativa de elevar a rentabilidade empresarial. O STP foi apresentado separadamente do neoliberalismo por motivos didáticos. A citação de Bóron (1995, p. 108) ajuda a estabelecer as pontes entre estes dois mecanismos:

A “flexibilização” laboral e a progressiva informalização dos mercados de trabalho destrói pela raiz os próprios fundamentos da ação sindical. O que resta, então? Resta a estratégia que o neoliberalismo impôs às classes populares: o “salve-se quem puder”, abdicando qualquer pretensão solidária, qualquer esforço coletivo de organização e representação.

---

<sup>29</sup> Programa de melhoria contínua alicerçado nas sugestões dos próprios trabalhadores.

### 3. A dinâmica do capitalismo a partir da década de 1990 e o Brasil

Priorizou-se nos itens anteriores o processo histórico que preparou o terreno para a guinada liberal e a disseminação do toyotismo em termos globais. Este capítulo pretende atrelar os acontecimentos no Brasil com estes elementos além-fronteira. Para tanto, será apresentada a dinâmica do capitalismo no Brasil a partir da década de 1990 e estarão em foco o neoliberalismo e a reestruturação produtiva.

Assim, o próximo passo é identificar como o Brasil embarcou na onda neoliberal e qual a intensidade da aplicação do Consenso de Washington em solo tupiniquim.

O Governo Collor teve a primazia na implementação das políticas neoliberais no território brasileiro. O grande destaque centra-se no Programa Nacional de Desestatização (PND), lançado em 1990. Gremaund (2002, p. 453) relata a importância do PND para o governo Collor:

Outro ponto importante desse período foi o início do programa de privatização que era colocado como um elemento central no processo de ajuste fiscal e patrimonial do setor público. Esse ponto também foi bastante controverso, e a definição das regras do Programa Nacional de Desestatização, a cargo do BNDES, foi alvo de muitas críticas, principalmente no que se refere aos ativos que seriam aceitos como pagamento.

O PND possibilitou a privatização da Companhia Siderúrgica de Tubarão, da Usiminas e uma dúzia de outras empresas. Se a intenção do Governo Collor era clara, a consecução dos objetivos tornou-se inviável. A grave crise política culminada no *impeachment* do Presidente da República aboliu temporariamente a implementação da cartilha do Consenso de Washington no Brasil. Mercadante (1997, p. 140) aponta os motivos para o insucesso do governo Collor:

No Brasil a agenda neoliberal é apresentada basicamente com a vitória de Fernando Collor nas eleições de 1989. Porém, a experiência desastrosa de política econômica da equipe de Zélia Cardoso de Mello, associada à força política e parlamentar da oposição de esquerda e ao dinamismo dos movimentos sociais, constituíram um poderoso obstáculo à tentativa do governo Collor de implementar a agenda neoliberal no Brasil a partir de 1990.

Com a chegada de FHC ao Palácio do Planalto a política neoliberal ganha feições de um consenso (mesmo que, para tanto, fosse necessário sufocar e ridicularizar todos os críticos).

Desta forma, tardiamente, o tripé da privatização, da liberalização e da macro estabilidade foram introduzidos com bastante vigor no Brasil.

Mercadante (1997, p. 141) identifica os motivos pelos quais a implementação do neoliberalismo no Brasil recebe o adjetivo “tardio”:

A crise na Venezuela, Equador e principalmente do México, que era apresentado como grande modelo para todo o continente, acabou conferindo ao projeto de FHC um caráter tardio. Tardio quando comparamos a implantação da agenda de reformas neoliberais no país com as reformas nos demais países da América Latina, mas tardio principalmente está sendo implantado quando o modelo fracassa e dá claros sinais de esgotamento em vários países.

Outros autores apontam para o entrelaçamento ocorrido entre o governo FHC e a política neoliberal. Carcanholo (2002, p. 88) afirma: o Brasil “segue rigorosamente as regras do Consenso de Washington e que em praticamente nada difere do modelo implementado em diversos países, especialmente os latino-americanos”. Fiori (1997, p. 14), na mesma linha aponta: “poucos ainda têm dúvidas que o Plano Real, a despeito de sua originalidade operacional, integre a grande família dos planos de estabilização discutidos na reunião de Washington [...]”.

Os próprios idealizadores do Consenso de Washington, Kuczynski e Williamson, ao relatarem as experiências dos diversos países da América Latina, indicam uma diferença de grau na implementação das reformas de primeira geração<sup>30</sup>. As diferenças estavam associadas à velocidade, à amplitude e ao encadeamento das reformas. O Brasil é citado principalmente pelo programa de privatização e pela austeridade fiscal.

### 3.1 O Plano Real e o programa de privatização das Estatais.

Este trabalho segue a orientação teórica de Fiori (1999) e Tavares (1999) e considera o governo FHC um seguidor e aplicador da doutrina neoliberal. Dentre as práticas neoliberais do governo FHC, este trabalho focará a privatização. O texto deste tópico foi em grande parte aproveitado de Ferrari (2004).

---

<sup>30</sup>Principalmente a estabilidade macroeconômica, privatização e a desregulamentação.



O discurso dos defensores da privatização enfoca as vantagens da eficiência do mercado. A privatização, segundo os seus defensores, representa custos menores e serviços melhores para o público, além de desonerar o setor público. Para ilustrar o embasamento teórico deste discurso, foi selecionada a obra de um secretário de governo da administração do governo Reagan. A obra “Privatização” de Savas indica as vantagens e os caminhos a serem seguidos para se obter as vantagens pretendidas com o processo de privatização.

As pressões para a privatização podem ser de quatro ordens distintas:

Quadro 1: Justificativas da privatização

FORÇA	OBJETIVO	RACIOCÍNIO
Pragmático	Melhor governo	A privatização prudente produz serviços públicos mais eficientes
Ideológico	Menos Governo	O governo é muito grande, muito poderoso, muito presente na vida das pessoas e por isso é um perigo à democracia.
Comercial	Mais negócios	Os gastos do governo representam grande parcela da economia; mas este gasto pode e deve ser dirigido às empresas privadas.
Populista	Sociedade melhor	As pessoas devem ter mais opções de serviços públicos.

Fonte: (Savas, 1987, p. 15).

Uma das formas do Estado permitir o ingresso de empresas privadas em áreas até então geridas pelo setor público é a licença. O Estado deixa de ofertar diretamente o serviço, que passa a ser administrado pela iniciativa privada. Para tanto, deve ser firmado um contrato de concessão.

Uma licença exclusiva é a concessão dos privilégios de um monopólio a uma firma privada para suprir um determinado serviço, geralmente com regulamentação de preço pelo governo [...] O acordo de licença é particularmente útil para fornecedores de bens tributáveis. Serviços comuns como a distribuição de energia elétrica [...].  
(Savas, 1987, p.87-88)

Para Savas (1987) é fundamental a confecção de contratos de concessão para garantir os interesses públicos, caso contrário, a privatização pode representar um grande risco para toda a sociedade. Em especial deve-se especificar com clareza os termos do contrato, assim como índices de eficácia e eficiência. Também se deve manter uma atenção à relação custo-benefício.

Após alertar para os cuidados necessários relativos ao contrato, Savas (1987, p. 241) indica como o governo deve gerir o processo de privatização:

- O governo deve encorajar o mercado e as organizações particulares a fornecer os bens e serviços que agora ele fornece. Isto é aliviar *os encargos*, a retirada parcial ou completa do governo de uma atividade.
- A concorrência deve ser introduzida e promovida onde possível, e os monopólios governamentais devem ser abolidos. A liberalização é uma ferramenta útil para se conseguir esse objetivo.

Savas (1987, p. 255) indica três destinos distintos para uma empresa após a sua privatização:

Deve-se entender que a verdadeira alienação envolve:

1. Um genuíno risco de prejuízo para os novos investidores/proprietários, se a empresa for mal administrada;
2. A possibilidade de lucros proporcionais aos riscos, se a empresa for bem administrada;
3. Lucros genuínos, baseados em competição de livre mercado em vez de favoritismo ou protecionismo governamental.

As propostas de Savas (1987) encontram um campo fértil entre autores e políticos nacionais associados à direita no final da década de 80. Veiga (1988, p. 253) apontava a ineficiência do Estado como a principal razão para o processo de privatização e apontava que “no processo de privatização, todos sairão ganhando”. Teixeira (1988, p. 262) fazia coro e afirmava “o Estado brasileiro está bem administrado? No meu ponto de vista a resposta é não”. Simonsen<sup>31</sup> (1988, p. 272) sugeria soluções para o déficit público ao se questionar “Por que o déficit público está tão alto? Em parte pelos encargos da dívida, que poderiam ser aliviados como um processo de privatização, em parte porque o custeio de pessoal tem aumentado uma brutalidade”. Maluf (1988, p. 280) indicava o caminho a ser seguido pela privatização ao relatar que “nós temos que ser absolutamente radicais no que se refere ao problema da privatização e a privatização deve vir ao Brasil, através de um instrumento, que está sendo usado em todo o mundo: as Bolsas de Valores”.

Após apontar o aparato ideológico dos defensores da privatização e conferir seu estreito alinhamento com as propostas do Consenso de Washington cabe agora identificar como se deu o processo de privatização no Brasil, em específico a do setor energético.

---

<sup>31</sup> Mario Henrique Simonsen participou do estudo intitulado Rumo ao Crescimento Econômico Renovado na América Latina, embrião do Consenso de Washington.

As privatizações realizadas ao longo dos oito anos de governo FHC fazem parte da agenda do Plano Real. Tavares (1997) e Mercadante (1997) apresentam a cronologia da implementação do Plano Real<sup>32</sup>:

1. O ajuste fiscal via Programa de Ação Imediata (PAI) em 1993;
2. A URV em fevereiro de 1994;
3. A âncora cambial a partir de junho de 1994;
4. A “Crise do México” e as bandas cambiais em 1995.

Os autores acima citados apontavam ainda em 1997, antes das sucessivas crises cambiais, ocorridas desde então, que culminaram com o ataque especulativo à moeda nacional no ano eleitoral de 2002, que a estrutura do Plano Real representava bombas de efeito retardado.

O déficit crescente nas Transações Correntes entre os anos de 1993 e 1996 (passando de 0,6 bilhões de Reais para 24,3 bilhões de Reais) e o déficit na Balança Comercial em 1996 na ordem de 5,5 bilhões de reais sugeriam a ameaça de uma crise cambial.

Mercadante (1997, p. 154) aponta a importância das privatizações para sustentar tamanho desequilíbrio:

Apesar da deterioração significativa da situação do balanço de pagamentos, o Brasil ainda tem o poderoso recurso das privatizações para amenizar sua crescente vulnerabilidade externa. O governo está liquidando o estoque de empresas estatais construídas ao longo do período após guerra. Depois da siderurgia, petroquímica e mineração estão sendo privatizadas as energéticas, as teles, parte da PETROBRÁS e do sistema financeiro público. Não restará muitos ativos disponíveis para o futuro governo.

Diante de tamanho risco, a atitude mais comum do governo (apoiado pela grande mídia) em relação aos seus opositores foi o desdém e desqualificação dos opositores. Maria Conceição Tavares registrou o isolamento dos descontentes com a política econômica:

Os artigos que se seguem constituem uma amostra da luta intelectual que travei durante os quatro anos do meu mandato como deputada federal. A maioria deles foi

---

<sup>32</sup> Para maiores informações sobre o Plano Real indica-se a obra de MERCADANTE, Aloízio. **O Brasil pós-Real: política econômica em debate**. Campinas: Unicamp, 1998.

publicada na *Folha de São Paulo*, a quem devo o agradecimento por autorizar sua publicação, além de manter o meu espaço de comunicação em um ambiente francamente hostil da grande imprensa às idéias de oposição. (Tavares, 1999, p. 9).

Marcelo Carcanholo (2002, p. 15) relatou as alcunhas destinadas às vozes dissidentes que combatiam o programa neoliberal do governo FHC:

[...] aqueles que ousassem discordar não passariam de “dinossauros temerosos dos novos tempos”, “nacionalistas ultrapassados e mal-humorados”, “viúvas do socialismo”, “esquerda burra”, enfim, seriam os integrantes daquilo que o presidente FHC chamou de “neobobismo”.

Essa postura governamental apoiada pela grande mídia era coerente com a busca de um consenso. Não deveria transparecer para os grandes investidores internacionais e instituições internacionais como o FMI a possibilidade do neoliberalismo não vir a ser introduzido no Brasil. Para tanto a oposição deveria ser emudecida e FHC percorrer os cinco continentes levando a imagem de um país perfeitamente inserido na nova ordem global.

Fiori (1997, p. 73) argumenta a preponderância dos interesses dos investidores na busca de um consenso por parte do governo e a dispersão de qualquer voz que pudesse ser vista como um risco aos investimentos feitos por capitais estrangeiros em terras nacionais.

Como o que interessa aqui é assegurar os horizontes futuros dos investidores, é aqui também que assume enorme importância a difusão de uma imagem de consenso nacional [...] Neste quadro, o próprio *dissenso*, essencial à vida democrática, acaba sendo desqualificado como “catastrofismo”.

As mega empresas<sup>33</sup> possuem poder de barganha para interferir nos rumos das políticas dos governos, devido ao imenso volume de capital que podem movimentar livremente pelo globo terrestre, principalmente tratando-se de nações periféricas. Bóron (1999, p. 36-37) argumenta:

Uma baixa dos investimentos, uma fuga de capitais ou a simples desconfiança das classes proprietárias diante de um simples anúncio governamental ou uma troca de ministros pode arruinar uma obra de governo, ou forçar o abandono de projetos reformistas, em duas semanas [...] Nestes santuários do neoliberalismo que são os mercados, votam tão-só os segmentos mais concentrados do capital. O resto fica excluído.

---

<sup>33</sup> É importante ressaltar o papel dos fundos de pensão, das sociedades coletivas de investimento (*mutual funds*) e das grandes seguradoras neste processo de globalização financeira. Em 1998 estes três grupos de investidores possuíam ativos financeiros na ordem de 27,4 trilhões de dólares e constantemente movimentavam ao redor do mundo esta fortuna atrás das melhores opções de rentabilidade. (Toussaint, 2002).

Os discursos de FHC no exterior são elucidativos. Eles apontam para a busca de investimento estrangeiro e a inscrição do País na lista das nações confiáveis e seguras para o capital mundial.

FHC mostra oportunidades de investimentos no país: O presidente Fernando Henrique Cardoso reúne amanhã, para um almoço, no Palácio da Alvorada, seis presidentes de grandes empresas multinacionais, para falar do processo de transformações no Brasil e a abertura de oportunidades de investimentos estrangeiros. (Agência Brasil - ABr)

FHC anuncia em Londres aumento dos investimentos estrangeiros no Brasil: Ao falar das mudanças que ocorreram no Brasil, o presidente Fernando Henrique salientou que a "inflação está sob controle", que o "Programa de Privatização é um dos maiores realizados em qualquer país", e que, no ano passado, os "investimentos estrangeiros diretos no Brasil chegaram a mais de US\$ 9 bilhões". (Agência Brasil - ABr)

FHC vai mostrar na Suíça que Brasil é bom investimento: O presidente Fernando Henrique Cardoso embarca, hoje, para uma visita oficial de quatro dias à Suíça com o objetivo de mostrar que o Brasil continua sendo uma das melhores oportunidades para investimentos estrangeiros. (Agência Brasil - ABr)

O FMI e o Banco Mundial, braços político-financeiros dos Estados Unidos, avaliavam positivamente os países com disciplina fiscal e seguidores do Consenso Washington. Tamanho aval pode significar a vinda ou a saída de capitais de uma determinada nação. Ser elogiado pelo FMI pode significar um influxo de recursos estrangeiros, mas, para tanto existiam algumas exigências, entre elas Stiglitz (2002, p. 86) a questão da privatização.

Infelizmente, o FMI e o Banco Mundial abordavam essas questões a partir de uma obtusa perspectiva ideológica: a privatização deveria ser feita de maneira rápida. Eram mantidos *scorecards* (boletins de pontuação) para os países que realizavam a transição do comunismo para o mercado: os que privatizavam suas estatais mais rápido recebiam notas altas.

Apoiado pela grande mídia e respaldado pelo FMI o programa de privatizações ganhou dimensões incríveis, principalmente quando se trata do setor energético. Segundo o relatório do BNDES, “O setor elétrico pós-privatização”:

1998 – é com a privatização, neste ano, das concessionárias paulistas da Eletropaulo e Cesp que o volume de energia efetivamente distribuído pelo setor privado tornou-se representativo, atingindo cerca de 63% do total do consumo nacional.

O setor elétrico não foi o único a passar para o controle privado. O setor de telecomunicação foi outro grande filão da privatização. Destaque também para o setor financeiro e indústrias ligadas à petroquímica e à mineração. A venda das estatais foi acompanhada por um processo de desnacionalização da economia nacional. O próprio relatório do BNDES intitulado “O

setor elétrico pós-privatização”, informa que a participação de capital estrangeiro na aquisição das empresas postas à venda durante o governo FHC foi de 53%.<sup>34</sup>

### 3.1 O Plano Real e o mercado de trabalho.

Se uma das vertentes do Plano Real foi a privatização e desnacionalização da economia brasileira (caracterizada, em parte, pela instalação de novas fábricas no país), outra certamente foi a mudança significativa na correlação de forças entre trabalho e capital em prol deste. Mercadante (1997, p. 158) falava em privatização da política de trabalho já em 1997 e projetava “um quadro de rápida deterioração das condições de trabalho, rebaixamento salarial e fragilização do movimento sindical”.

Esta projeção desalentadora para os trabalhadores é parte do projeto do Consenso de Washington. A proposta de liberalização inclui, entre outros<sup>35</sup>, a liberalização do mercado de trabalho. Ou seja, deixa o próprio mercado definir quem será contratado, por quanto, de que forma será o contrato de trabalho e como será feito o desligamento.

Em artigo destinado a avaliar as políticas neoliberais (relacionadas ao mercado de trabalho), aplicadas na América Latina ao longo da década de 1990, Saavedra (2004, p. 188-189), defensor do Consenso de Washington, aponta para “imperfeições” do mercado de trabalho e soluções para as mesmas. Logo na abertura do texto o autor afirma: “as reformas dos mercados de trabalho foram modestas” e admite ainda: “a região parece estar criando mais empregos de baixa qualidade que de alta qualidade”.

Segundo Saavedra (2004), um dos grupos mais afetados pelas políticas neoliberais foi o dos trabalhadores demitidos/desligados das empresas estatais, muitos dos quais acabaram reféns do mercado de trabalho informal. Para evitar que este mercado informal cresça o autor sugere:

- A eliminação/redução da multa rescisória (a multa por demissão sem justa causa), pois inibe a contratação;

---

<sup>34</sup> Reinaldo Gonçalves (1999) redigiu a obra *Globalização e Desnacionalização* para tratar dos riscos do controle de ativos produtivos localizados em solo brasileiro por parte do capital estrangeiro. O autor argumenta que o processo de privatização associado à concentração de capitais liderado por grandes grupos estrangeiros torna a economia brasileira ainda mais vulnerável a estratégias corporativas sem vínculos com os interesses locais.

<sup>35</sup> Duas propostas de liberalização de grande evidência no projeto neoliberal são: a liberalização financeira e a abertura comercial para importações.

- O aumento da facilidade para fazer contratos de trabalho temporários, para aumentar a flexibilidade das empresas;
- Reduzir o poder sindical, pois “os sindicatos exercem um efeito negativo na rentabilidade”;
- A redução/eliminação do salário mínimo, uma vez que seu aumento eleva a probabilidade de desemprego dos trabalhadores de baixa renda;
- Eliminação das contribuições de previdência social e seguro desemprego como forma de reduzir os custos de contratação.

Estas propostas, em parte foram implementadas ao longo da década de 1990 e parecem ganhar um novo fôlego com a chegada de Lula à Presidência da República. Vale ressaltar que elas são alvo de inúmeras críticas. Antes mesmo do advento do neoliberalismo, diversos pensadores atacaram as sugestões de *laissez-faire*. Marx (2002, p. 502) retrata o mercado de trabalho, regido pelas idéias liberais, da toda poderosa Inglaterra do século XIX:

Os verdadeiros fatos, dissimulados pelo otimismo econômico, são estes: os trabalhadores despedidos pela máquina são transferidos da fábrica para o mercado de trabalho, e, lá, aumentam o número das forças de trabalho que estão à disposição da exploração capitalista. [...] Atrofiados pela divisão do trabalho, esses pobres-diabos valem tão pouco fora de seu âmbito de atividade que só encontram acesso em ramos de trabalho inferiores e, por isso, superlotados e mal pagos.

Quando agonizava o liberalismo e o mundo capitalista já havia presenciado a traumatizante experiência da Primeira Guerra Mundial e do *crash* da bolsa de 1929, Karl Polanyi (2000) destinou escritos para indicar as mazelas associadas à mercantilização da moeda, da terra e do trabalho. Segundo o autor:

Esta suposta mercadoria, “a força de trabalho”, não pode ser impelida, usada indiscriminadamente, ou até mesmo não-utilizada, sem afetar também o indivíduo humano que acontece ser o portador dessa mercadoria peculiar. Ao dispor da força de trabalho de um homem, o sistema disporia também, incidentalmente, da entidade física, psicológica e moral do “homem” ligado a essa etiqueta.

Mas nem todos compartilham com este temor atribuído aos mercados auto-regulados. Os pensadores de cunho neoliberal, em grande parte influenciado pelos escritos de Hayeck,

Friedman e Von Mises, consideram o mercado ente supremo dentro da vida em sociedade. Para estes autores e seus seguidores, o governo deve permitir que as “forças do mercado” atuem sem interferência estatal quando o assunto for a relação entre capital e trabalho. As citações abaixo permitem ilustrar as diferenças irreconciliáveis entre os críticos dos efeitos nocivos do capitalismo sobre os trabalhadores e os defensores da economia de mercado:

Na economia de mercado, as pessoas têm oportunidade de lutar pela posição que desejam alcançar na estrutura da divisão social do trabalho. Têm a liberdade de escolher a profissão com a qual pretendem servir seus semelhantes.  
(MISES, 1987, p. 93)

Quem não tiver suas ambições plenamente satisfeitas sabe muito bem que deixou escapar as oportunidades, que foi testado e considerado inapto por seus semelhantes. Se sua mulher o censura: “Por que você recebe apenas oito dólares por semana? Se fosse esperto como o seu colega Paulo, você seria chefe de seção e eu desfrutaria de melhores condições de vida”, ele toma consciência da própria inferioridade e se sente humilhado.  
(MISES, 1987, p. 16)

A partir da década de 1990 a legislação trabalhista no Brasil se aproxima cada vez mais das propostas neoliberais. Busnello (2000) lista as mudanças na legislação associadas à flexibilidade salarial, à flexibilidade da jornada de trabalho e à possibilidade de acordos de trabalho, empresa por empresa. Uma das inovações do governo FHC foi a lei voltada para o contrato temporário e a possibilidade de aumentar e diminuir o efetivo sem os custos de demissão. O Governo Lula já providenciou a reforma da previdência social (transferindo para os próprios trabalhadores a responsabilidade sobre a própria aposentadoria) e sinaliza para mudanças mais profundas na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

O quadro abaixo, extraído de Pochmann (2001), resume a flexibilização da legislação trabalhista e os seus objetivos.



Quadro 2: Síntese da reforma trabalhista no Brasil

Flexibilização	Medida	Objetivo
<b>Contratual</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Cooperativa profissional ou de prestação de serviços</b> (Lei 8.949/94);</li> <li><b>Contrato por tempo determinado</b> (Lei 9.601/98);</li> <li><b>Contrato por jornada parcial</b> (MP 1709/98);</li> <li><b>Suspensão do Contrato de trabalho</b> (MP 1726/98);</li> <li><b>Denúncia da Convenção 158 da OIT</b> (decreto 2100/96);</li> <li><b>Setor público: demissão</b> (lei 9.801/99 e lei complementar 96/99);</li> <li><b>Trabalho temporário</b> (Portaria 2, 29/06/96);</li> <li><b>Contrato para micro e pequena empresa (Lei do Simples 9517/96);</b></li> <li><b>Terceirização</b> (Portaria TEM de 1995 e Enunciado 331 do TST)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cria cooperativas de prestação de serviços, sem caracterização de vínculo empregatício (sem os direitos trabalhistas da CLT)</li> <li>Reduz critérios de rescisão contratual e as contribuições sociais;</li> <li>Estabelece jornada de até 25 horas semanais, com salário e os demais direitos proporcionais e sem participação do sindicato na negociação.</li> <li><b>Suspende o contrato de trabalho, por prazo de 2 a 5 meses, associado à qualificação profissional, por meio de negociação entre as partes;</b></li> <li>Elimina mecanismos de inibição da demissão imotivada e reafirma a possibilidade de demissão sem justa causa;</li> <li><b>Define limites de despesas com pessoal, regulamenta e estabelece o prazo de 2 anos para as demissões por excesso de pessoal, regulamentando a demissão de servidores públicos estáveis por excesso de pessoal;</b></li> <li><b>Redefine a lei (6.019/74) de contrato temporário, estimulando o contrato de trabalho precário;</b></li> <li><b>Estabelece a unificação de impostos e contribuições e a redução de parte do custo de contratação do trabalho;</b></li> <li>Favorece a terceirização do emprego e das cooperativas de trabalho.</li> </ol>
<b>Tempo de trabalho</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Banco de Horas</b> (Lei 9.061/1998 e MP 1709/98);</li> <li><b>Liberação do Trabalho aos domingos</b> (MP 1.878-64/99)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Define jornada organizada no ano para atender flutuações dos negócios e prazo de até 1 ano para sua compensação, através de acordo ou convenção coletiva;</li> <li>Define o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, sem necessidade de negociação coletiva.</li> </ol>
<b>Salarial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Participação nos Lucros e Resultados</b> (MP1029/94) e Lei (10.10/2000);</li> <li><b>Política Salarial (Plano Real – MP 1053/94);</b></li> <li><b>Salário Mínimo</b> (MP1906/97).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Define a participação nos lucros e resultados (PLR) da empresa através da negociação coletiva de trabalho;</li> <li>Induz a “livre negociação”, através da eliminação da política de reajuste salarial do Estado e proíbe as cláusulas de reajuste automático de salários;</li> <li>Fim da correção do salário mínimo, sendo seu valor definido pelo Poder Executivo e introduz o piso salarial regional.</li> </ol>
<b>Organização do trabalho</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fim do juiz classista</b> (PEC 33-A/99);</li> <li><b>Limitação da ação sindical no setor público</b> (Decreto 2066/96);</li> <li><b>Ultratividade acordo/convenção</b> (MP 1620/98);</li> <li><b>Substituição de grevistas no setor público</b> (MP 10/2001).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Acaba com o juiz classista na Justiça do Trabalho;</li> <li>Estabelece punição para servidores grevistas e limita o número de dirigentes sindicais;</li> <li>Inibe a validade de acordos e convenções até que novos sejam renegociados entre as partes;</li> <li>Define a contratação temporária de até 3 meses, renováveis, em caso de greve de funcionários públicos por mais de 10 dias.</li> </ol>
<b>Demissão</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Comissões de conciliação prévia – CCP</b> (Lei 8.959/2000)</li> <li><b>Rito Sumaríssimo</b> (Lei 9957/2000);</li> <li><b>Fiscalização do TEM</b> (Portaria 865/95).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estabelece condições de julgamento em primeira instância dos dissídios individuais, funcionando de forma paritária, mas sem estabilidade para seus membros;</li> <li>Define procedimento sumaríssimo para dissídio individual com valor abaixo de 40 vezes o valor do s.m.;</li> <li>Restringe autuação no caso de conflito da legislação com acordo/convenção e desincentiva a aplicação de multa trabalhista em caso de ilegalidade trabalhista.</li> </ol>

### 3.2 A disseminação do toyotismo no Brasil

A disseminação do Toyotismo no Brasil foi dinamizada na década de 1990 por dois fatores: a privatização e a instalação de novas fábricas automotivas em *greenfields*. Além destes dois fatores cabe ressaltar a reestruturação produtiva dos bancos e das próprias montadoras localizadas na região do ABC paulista.

Diversos autores tratam do assunto. Sales (2002) retrata a reestruturação produtiva ocorrida na fábrica da Volkswagen ao longo da década de 1990 e lista alguns dos efeitos da reestruturação:

- Redução do número de trabalhadores diretos (em média 37.467 em 1980 para 17.193 em 2000);
- Busca, por parte da cúpula da empresa, pelo engajamento estimulado dos trabalhadores;
- Incentivo à união, solidariedade e diálogo entre os trabalhadores para buscar soluções para a empresa;
- Adoção de células de produção;
- Busca da qualificação do trabalhador;
- Pressão para o aumento da produtividade;
- Instabilidade quanto à manutenção do emprego.

Quanto a empresas privatizadas que passaram por processos de reestruturação produtiva, Malaguti (2000) e Wetzel (2000) apontam para uma tendência comum: a redução do efetivo, a elevação da subcontratação, o incremento da pressão por resultado sobre os trabalhadores remanescentes e insegurança por parte dos trabalhadores (devido à possibilidade de perder o emprego a qualquer momento), exigência de estar sempre atualizado e “vestindo a camisa” da empresa.

A mesma realidade da subcontratação (associada ao JIT), é encontrada no setor automotivo. Principalmente a partir da década de 1990 quando as montadoras já instaladas no país (Ford, General Motors, Volkswagen, Mercedes-Benz e Fiat) passaram a produzir em plantas fora do estado de São Paulo e novas montadoras vieram se instalar no Brasil (Renault, Honda, Chrysler e Peugeot entre outras).

A planta da Mercedes-Benz em Juiz de Fora, Minas Gerais, busca um:

Aperfeiçoamento das formas de cooperação e coordenação entre montadoras e fornecedores de autopeças. [...] Da década de 1970 para cá, o índice de verticalização vem reduzindo continuamente, e os fornecedores de autopeças passam a exercer um papel cada vez mais importante no complexo automotivo, demandando, portanto, novas formas de cooperação e coordenação. (Neves, Oliveira e Brandão. 2002, p. 142)

A planta da Renault no estado do Paraná também segue os preceitos do Sistema Toyota de Produção. Em sua relação com os fornecedores observa-se que “todos entregam em JIT e estão sincronizados com a montadora através de sistemas informatizados”. (Carleial, Gomes e Neves, 2002, p. 194).

A fábrica da Volkswagen no município de Resende-RJ, tem plena consciência dos novos desafios referentes a gestão da rede de fornecedores dentro da lógica do STP. A fábrica da Volkswagen:

Permaneça fora do processo de montagem direta dos veículos. Em contrapartida, volta sua atenção para funções estratégicas, tais como: design, arquitetura e qualidade do produto, políticas de marketing e vendas. Todavia, nesse sistema de montagem, não se pode simplesmente ignorar a produção. Assim, a VW procurou desenvolver capacidades organizacionais para viabilizar a integração do grupo de firmas fornecedoras – agora co-partícipes – tornando-as uma unidade de produção. (Ramalho e Santana, 2002)

Esta planta da Volkswagen é emblemática, pois aponta claramente a adoção do STP:

1. A subcontratação fica evidenciada na desproporção entre trabalhadores da Volkswagen, 200, contra os 1.300 das sete firmas integrantes do consórcio modular;
2. Escolha de uma região sem tradição sindical;
3. Tentativa de enfraquecer o sindicato dos trabalhadores;

4. Remuneração média inferior ao do ABC paulista;
5. Utilização do JIT.

Pesquisas foram feitas para avaliar o perfil do trabalhador do setor automotivo e constataram na planta da Fiat instalada em Minas Gerais a busca por trabalhadores polivalentes, qualificados, empreendedores, pró-ativos e que saibam trabalhar em equipe. Conclusões semelhantes foram extraídas de estudos realizados na planta da Mercedes-Benz em Juiz de Fora – MG. (Carvalho, 2002) e (Pimenta e Corrêa 2002).

## 4. Metodologia

Era uma grande mágoa, tão profunda e sentida como as mágoas dos adultos. Nós a vimos do alto. E, vista do alto, aquela mágoa era como muitas das nossas mágoas e as dos outros: perdem a gravidade, e podemos até rir delas. (Andersen, 1997, p. 85)

Segundo critérios e classificações comumente utilizados no âmbito dos estudos da área de administração de empresas, podemos categorizar este trabalho da seguinte forma (Vergara, 1988):

**Quanto aos fins** é uma pesquisa descritiva e explicativa, pois buscará expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno e, concomitantemente, tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos.

**Quanto aos meios** é uma pesquisa de campo (investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno), um estudo de caso (é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento) e utilizará a entrevista aberta, mecanismo apropriado para captar os detalhes da cotidianidade dos trabalhadores.

Além dos meios listados acima, a pesquisa foi complementada com a leitura de documentos (Acordos Coletivos de Trabalho e informações contidas no endereço eletrônico da Escelsa e do Sinergia) e revisão bibliográfica. Todo este aparato teve como finalidade identificar os efeitos da reestruturação produtiva sobre o cotidiano dos trabalhadores da Escelsa.

O trabalho de pesquisa foi composto das seguintes etapas:

1. Elaboração do referencial teórico;
2. Seleção intencional dos sujeitos de pesquisa a partir da indicação feita pelo Sinergia e pela gerência da Escelsa. (o Sinergia indicou o Ary<sup>36</sup>, Pigatti e o José. O Ary, por sua vez,

---

<sup>36</sup> Os nomes verdadeiros de quatro entrevistados serão mantidos em sigilo. Gabriel, Vanessa e Anselmo são nomes fictícios. Ary e Pigatti solicitaram por escrito a inclusão do nome deles na pesquisa.

indicou o Gabriel. A Vanessa, indicou o Anselmo). A seleção intencional escolheu trabalhadores ou ex-trabalhadores com as seguintes características:

- Grande vivência na empresa;
- Pelo menos 10 (dez) anos de tempo de serviço na empresa;
- Importância do seu papel dentro da empresa e junto aos demais trabalhadores;
- A capacidade de verbalizar os acontecimentos anteriores e posteriores ao processo de privatização da Escelsa.

3. Foram realizadas entrevistas abertas com os sujeitos de pesquisa selecionados de acordo com o item acima. Havia um roteiro de entrevista previamente definido, mas não havia perguntas pré-estabelecidas. A prática comum em todas as entrevistas foi a seguinte:

- i. O entrevistador agendou a entrevista por telefone;
- ii. Ao iniciar a entrevista o entrevistador explicou os objetivos da pesquisa e disse quais informações esperava obter. Dentre as informações buscadas pelo entrevistador destacam-se as seguintes:
  - a. Se houve transformações na empresa com a privatização;
  - b. Como era trabalhar na empresa antes da privatização e como é trabalhar agora;
  - c. Sua relação com o sindicato, suas expectativas para o futuro.
- iii. O entrevistado relatou a sua experiência dentro da empresa, seus pontos de vista e suas perspectivas. O entrevistador só fez perguntas quando acreditou que o entrevistado não abordou algum tópico crucial à pesquisa ou para esclarecer algo informado pelo entrevistado;
- iv. As entrevistas duraram em média trinta e cinco minutos e todos os entrevistados haviam reservado um horário na agenda para priorizar a entrevista e atender com calma o entrevistador.

O *modus operandi* foi balizado pelas práticas adotadas por Sales (2002). A autora supracitada utilizou a história oral como instrumento de pesquisa. Apesar da diferença dos instrumentos

(história oral x entrevista aberta), o entrevistador adotou os seguintes procedimentos sugeridos por Sales:

- Foi permitido ao entrevistado falar livremente de sua vida. As revelações apresentadas pelos entrevistados não ficaram restritas ao ambiente de trabalho. O entrevistado pôde se expressar sobre política, família, lazer e tudo o mais que ele considerasse relevante.
- O entrevistador foi sincero quanto ao propósito e importância das entrevistas. Sempre deixou claro para os entrevistados que suas opiniões seriam confrontadas com a de outros entrevistados.
- Ao ser sincero o entrevistador buscou criar um ambiente de confiança e uma relação com o entrevistado.

4. Decidiu-se encerrar as entrevistas quando se constatou que:

- Todos os entrevistados relatavam a mesma trajetória da empresa (privatização, mudanças ocorridas na empresa após a privatização e nova postura dos trabalhadores);
- As divergências nos relatos dos trabalhadores eram devido ao juízo de valor dos entrevistados. Contudo, já eram esperadas opiniões distintas, pois parte dos entrevistados representava o discurso oficial da empresa e parte representava o sindicato dos trabalhadores.

5. As entrevistas foram transformadas em relatórios. Estes relatórios foram encaminhados para os entrevistados. Os entrevistados tiveram a oportunidade de corrigir eventuais equívocos contidos nos relatórios. Este procedimento objetivou garantir a clareza dos relatórios e garantir que o teor dos mesmos fosse fidedigno quanto à opinião dos entrevistados.

6. Cinco entrevistados concordaram com a publicação na íntegra do relatório. Um dos entrevistados sugeriu que as críticas que havia direcionado à Escelsa fossem suprimidas. A

decisão tomada pelo entrevistador e por sua orientadora foi a de manter o teor original do relatório. A fita, com a gravação desta entrevista, está arquivada para dirimir eventuais dúvidas sobre o relatório.

7. Para compreender o máximo do cotidiano de cada um dos trabalhadores, os relatórios da entrevista foram analisados individualmente.

8. As categorias de análise foram extraídas do referencial teórico e do conceito de cotidiano, apresentado a seguir (Netto, 1987).

8.1 Categorias extraídas do referencial teórico que caracterizam o STP/acumulação flexível:

- Individualismo e desestruturação do sentimento de classe;
- Defesa, por parte dos trabalhadores, dos interesses da empresa;
- Intensificação do trabalho;
- Flexibilização do trabalho;
- Combate ao movimento sindical;
- Contínua busca pela qualificação e empregabilidade.

Não foi possível realizar uma observação *in loco* criteriosa devido à dispersão geográfica da empresa e à política de vigilância da mesma.

Após a coleta dos dados empíricos os mesmos foram analisados à luz do referencial teórico apresentado com o fito de explicar as relações entre o cotidiano dos trabalhadores e a gestão de pessoas instituída após o processo de privatização da Escelsa.

## 5. A Escelsa e seus trabalhadores



## 5.1 A história e a situação atual da empresa

A história do setor energético no Espírito Santo passa por idas e vindas. Ora empresa estatal, ora empresa privada. Ora controlada por capital nacional, ora controlada por capital estrangeiro:

O Governo Florentino Avidos, em 1927, vendeu as empresas concessionárias à General Electric que, em menos de dois meses, transferiu a concessão à recém-criada Companhia Central Brasileira de Força Elétrica - CCBFE - empresa do grupo AMFORP (American Foreign Power Company). A partir desta data, o grupo AMFORP passa a adquirir o controle acionário de diversos concessionários já existentes e de serviços públicos de energia elétrica em várias capitais.  
Escelsa (2004)

Os anos se passaram e finalmente surge a Escelsa:

O Governo inicia a construção da Usina de Rio Bonito e, assim é criada a **ESPÍRITO SANTO CENTRAIS ELÉTRICAS SA - ESCELSA**. Além de vender energia elétrica à Central Brasileira, a ESCELSA lança-se na construção de linhas de transmissão e subestações, além de assumir a responsabilidade de distribuir energia em vários municípios do Estado.  
Em 1965, como consequência da política estatizante que predominava, o Grupo AMFORP foi encampado pelo Governo Federal, ficando a Companhia Central Brasileira de Força Elétrica sob o controle da ELETROBRÁS.  
Escelsa (2004)

Na década de 1990, como parte do programa nacional de desestatização, a Escelsa é privatizada:

Surge então, o processo de desestatização, ainda em curso, que incluiu em 1992, a ESCELSA nesse programa, tendo ocorrido sua privatização em julho de 1995. A primeira concessionária estatal a ser desestatizada, foi arrematada em leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, pelas empresas IVEN SA e GTD Participações SA.  
Escelsa (2004)

Contudo o controle acionário da Escelsa rapidamente muda de mão e atualmente a empresa é controlada pelo Grupo EDP (Energias de Portugal), um grupo português com investimentos no setor energético em escala global. A missão atual da empresa é a seguinte:

Produzir e comercializar Energia Elétrica, de forma competitiva e rentável, atuando também em áreas complementares e em novos negócios, direta ou indiretamente, de modo a aproveitar suas competências e recursos (Escelsa).

A Escelsa conta atualmente com 979.610 clientes. Deste total, aproximadamente 77% são clientes residenciais. A empresa atende a 70 municípios do Espírito Santo e uma população de aproximadamente três milhões de pessoas.

## 5.2 A situação financeira da Escelsa

A seguir são apresentadas informações sobre o desempenho econômico-financeiro da empresa. Este assunto foi abordado em Ferrari (2004) e é reproduzido em parte neste trabalho.

Os índices financeiros e econômicos da Escelsa apresentaram um resultado negativo de 1996 a 2002. O ano de 2003 trouxe algum alento para a empresa. Porém, deve-se ressaltar que a melhora do desempenho da empresa em 2003 está associada à valorização do Real frente ao Dólar. Este único fator aliviou significativamente as despesas financeiras da empresa e contribuiu para que a empresa apresentasse um lucro naquele ano. O próprio relatório da administração da Escelsa aponta no mesmo sentido ao afirmar: “O Real apresentou forte apreciação em relação ao dólar, de 18,2%, fechando o ano em R\$ 2,8892/US\$, contra R\$ 3,5333/US\$ em 2002. A valorização do Real perante o Dólar norte-americano contribuiu, positivamente, para **redução significativa da dívida externa** da Escelsa e **impacto positivo no resultado econômico**”. O grande problema da Escelsa está no risco da empresa não ser capaz de arcar com os títulos emitidos em 1997. No endereço eletrônico da empresa pode-se acessar a seguinte informação:

Em 28 de julho de 1997, a controladora concluiu uma operação de captação de recursos no exterior, mediante a colocação de títulos denominados "Senior Notes", no valor de US\$ 500.000.000, com vencimento único em 2007 e juros de 10% a.a., pagáveis semestralmente em 15 de janeiro e 15 de julho de cada ano.

Desta forma, a empresa deverá gerar recursos suficientes para honrar este e outros compromissos assumidos no passado. Em 31/12/2003 os títulos emitidos pela empresa estavam cotados em 1,26 bilhões de Reais. Se a empresa não melhorar substancialmente o seu desempenho financeiro nos próximos três anos, dificilmente conseguirá resgatar os títulos emitidos no passado.

A dificuldade financeira da Escelsa é reflexo da crise do setor energético pós-apagão. Na edição de especial de 2003 do Valor Econômico destinada a avaliar as maiores e melhores empresas do Brasil no ano de 2002 são encontradas informações preocupantes sobre o setor de energia elétrica. Entre os vinte maiores prejuízos líquidos do ano de 2002, oito são de empresas do setor energético. Apenas estas oito empresas totalizam um prejuízo de 11,25 bilhões de Reais. Este grupo é composto por empresas públicas e privadas. A rentabilidade (lucro líquido/patrimônio líquido) do setor em 2002 foi negativa, na ordem de -12,7%. Vale ressaltar a melhora destes números para o ano fiscal de 2003 devido à valorização do Real frente ao Dólar, mas, de um modo geral, as perspectivas futuras são preocupantes.

A Escelsa, como outras empresas, recebeu ajuda do BNDES e esclarece os motivos em seu endereço eletrônico:

Os efeitos decorrentes do Programa Emergencial de Redução do Consumo de Energia Elétrica que vigorou de junho de 2001 a fevereiro de 2002, foram amenizados com o Acordo Geral do Setor Elétrico, ocorrido no final de dezembro de 2001, após amplas negociações entre os agentes do mercado e o Governo Federal. O acordo possibilitou o reconhecimento dos impactos econômico-financeiros decorrentes do racionamento em 2001 e sua recuperação financeira através de um aumento tarifário extraordinário com vigência de 70 meses a partir de dezembro de 2001. Como forma de antecipar recursos a serem recuperados pela tarifa, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, concedeu um financiamento de R\$ 166 milhões, equivalente a 90% das perdas decorrentes do programa de racionamento. (Escelsa)

A situação financeira da empresa em 2004 continuou sendo favorecida pela depreciação do Dólar. Contudo o desempenho dos três primeiros trimestres de 2004, quando comparado com o mesmo período de 2003 é desalentador. Até o 3º trimestre de 2004 a empresa lucrou aproximadamente 47 milhões de Reais, contra 167 milhões de Reais para o mesmo período em 2003.

#### 5.1 As práticas de Gestão de Pessoas da Escelsa a partir da privatização.

As práticas atuais de gestão de pessoas da Escelsa têm as seguintes características:

- Preocupação com o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhadores;
- A busca pelo comprometimento dos trabalhadores;
- O aumento da produtividade por trabalhador;
- O aumento da subcontratação;
- Concomitante redução do número de “colaboradores” e intensificação do trabalho

A empresa resume as suas recentes práticas da seguinte maneira: “No plano administrativo, **uma nova estrutura organizacional** foi implantada em março de 2003, que permitiu um maior controle dos processos e métodos de trabalho, a garantia de multiplicação do conhecimento e ganhos de produtividade pela sinergia interna”. (Escelsa).

A necessidade de qualificação, o espírito de equipe e a tentativa de se envolver os trabalhadores estão presentes na Escelsa e condiz com as sugestões de Ohno (1997, p. 30-85): “a fábrica deveria ser um lugar onde esses julgamentos possam ser feitos pelos operários autonomamente” [...logo] “é imperativo que todos sejam qualificados e flexíveis o suficiente

[...pois] nenhum objetivo [...] pode ser alcançado sem treinamento adequado” [uma vez que] “é necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até a sua mais plena capacidade, a fim de melhor realçar a criatividade e a operosidade, para utilizar bem instalações e máquinas, e eliminar todo os desperdícios”. Na Escelsa, a cartilha sugerida pela Toyota parece ter sido implementada, vide as informações abaixo encontradas no endereço eletrônico da Escelsa:

Vinte e um colaboradores de diversos setores da empresa participaram do Curso Técnicas de Negociação, ministrado por profissional do Senai e coordenado pela Gerência de Recursos Humanos (AAH). O objetivo do treinamento foi possibilitar aos participantes a reflexão para o aperfeiçoamento de habilidades visando otimizar resultados nos processos de negociação.

Segundo os alunos, as dinâmicas aplicadas, a abordagem prática bem estruturada, o comprometimento do grupo e a capacidade da instrutora foram os pontos fortes do curso, fazendo com que os objetivos propostos fossem alcançados de forma satisfatória.

Temos a preocupação de estimular o crescimento profissional e intelectual de todos aqueles que atuam conosco e uma das maneiras de fazermos isso é através da realização de cursos. De janeiro a setembro já realizamos 229 eventos de treinamento, totalizando 2.601 participações. Isso se traduz em 47.493 horas, que geraram 35,5 horas de treinamento por colaborador, nas áreas técnico-operacional, técnico-administrativa, informática, qualidade, recursos humanos, economia e finanças, comercial e segurança. Quanto a nossos parceiros, que são prestadores de serviços, estagiários, pessoas de outras empresas e da comunidade, já registramos este ano 848 participações, dando 7.621 horas de treinamento.

A Escelsa incentiva os colaboradores a cursarem o 3º grau, através da participação em 50% do custo das mensalidades das escolas.

A contínua redução do número de trabalhadores e a busca pelo aumento da produtividade seguem mais uma vez o receituário de Ohno (1997, p. 69): “no Sistema Toyota de Produção, pensamos a economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos”.

[em 1998 os] custos com rescisão de contratos de trabalho, devido à redução de 10% do quadro de pessoal, correspondente a 178 empregados, contra 57 empregados no ano anterior [1997], em função de melhoria de processos e de investimentos em automação [...] a eficiência no atendimento, produtividade e versatilidade são os atributos que a ESCELSA busca em seus empregados que, em 1999, eram 1.578 [...] [e] ao final do ano de 2000 eram 1.505 [...] o quadro de pessoal no encerramento de 2001 era de 1.411 empregados, 6,2% menor que em 2000[...] o quadro de pessoal no encerramento de 2002 era de 1.353 colaboradores, 4,1% inferior ao de 2001[...] O quadro de pessoal no encerramento de 2003 era de 1.305 colaboradores 3,5% inferior ao de 2002. (Escelsa)

A ocorrência simultânea da redução do efetivo e do aumento do número de clientes possibilitou o aumento da produtividade por trabalhador. Este índice, por sinal, é

acompanhado de perto pela Escelsa. Em seu endereço eletrônico a concessionária aponta a relação consumidor/empregado.

Quadro 4: Escelsa – Relação empregado x consumidor

Descrição	ANO						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	3º Trim/2004
Número de Consumidores	789.630	826.184	865.194	922.579	954.381	968.165	979.610
Número de Empregados	1.574	1.578	1.505	1.411	1.353	1.305	1.244
Consumidor / Empregado	502	524	575	654	705	742	787

Fonte: Escelsa

Outros indicadores importantes disponibilizados no endereço eletrônico da empresa são os associados à qualidade do serviço prestado pela concessionária. Estes indicadores permitem avaliar se a nova estrutura organizacional e as práticas de gestão de pessoas estão alcançando os resultados. A Escelsa lista quatro indicadores de qualidade. São eles:

- O tempo médio em que cada cliente permanece sem o fornecimento de energia elétrica (DEC);
- O número médio de interrupção que cada cliente permanece sem o fornecimento de energia elétrica (FEC);
- Tempo médio entre uma reclamação de interrupção de energia elétrica e seu restabelecimento (TMA);
- Perdas de energia elétrica.

Os dois primeiros indicadores são regulados pela Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica). Em ambos, o desempenho da Escelsa melhorou muito depois da privatização. O DEC passou de 35,57 horas em 1995 para 11,19 horas no terceiro trimestre de 2004. No mesmo período o FEC 27,21 vezes para 9,69. Os resultados obtidos pela Escelsa nesta área vêm atendendo às metas estabelecidas pela Aneel.

Já o TMA e perdas apresentam uma situação distinta, talvez por não serem regulados pela Aneel. Diferentemente do DEC e do FEC, a Aneel não estabeleceu metas a serem atingidas no que diz respeito às perdas e ao TMA. Estes indicadores apresentaram uma involução no período recente da empresa. As perdas passaram de 8,60% em 1999 para 12,87% no terceiro trimestre de 2004. O TMA passou de 80 minutos para 136 minutos no mesmo período.

### 5.3 Acordos coletivos de trabalho

Os ACTs (acordos coletivos de trabalho) são frutos da negociação entre os representantes das empresas e os sindicatos dos trabalhadores. Neste trabalho foram analisados dois acordos coletivos de trabalho: o realizado entre a Escelsa e o Sinergia e o estabelecido entre o Sindicato da Indústria Metalúrgica e de Material Elétrico do Estado do Espírito Santo (Sindifer) e o Sinergia.

Os ACTs são documentos formais e públicos, neles estão contidas uma série de normas reguladoras da relação capital x trabalho. As cláusulas, em geral, tratam do piso salarial, da participação nos lucros e resultados da empresa, da assistência médica e do seguro de vida, entre outros.

A análise dos ACTs firmados entre o Sinergia e a Escelsa em 28/11/2003 e o Sinergia e o Sindifer (representante das empresas subcontratadas) em 19/7/2004 devem ser vistos como pano de fundo para as informações prestadas pelos entrevistados. A seguir serão evidenciados alguns tópicos dos ACTs considerados relevantes para esta pesquisa.

Com os dados contidos nos ACTs pode-se estabelecer uma comparação entre os vencimentos dos trabalhadores da Escelsa e os vencimentos das empresas terceirizadas.

Quadro 5: Comparativo salarial – Escelsa x Terceirizadas

	Escelsa	Empresas Terceirizadas
Piso salarial	R\$ 538,19	R\$ 300,00
Auxílio alimentação mensal	R\$ 238,00	R\$ 110,00
Auxílio creche (por filho)	R\$ 183,00	R\$ 25,00
Abono (1/12 do ano)	R\$ 20,80	R\$ 0,00
Total	R\$979,99	R\$ 435,00

Além da diferença nos vencimentos (o trabalhador hipotético da empresa terceirizada recebe somente 44% dos vencimentos do trabalhador da Escelsa), somente os trabalhadores da Escelsa têm uma série de benefícios sociais como:

1. Adicional por tempo de serviço;
2. Auxílio dependente especial no valor de 70% do piso salarial, por dependente (sem limite de idade), aos trabalhadores que tenham filhos deficientes físicos e/ou mentais;
3. Assistência médica e odontológica: A Empresa pagará 80% (oitenta por cento) dos valores praticados nas tabelas de convênios firmados com hospitais, clínicas, laboratórios, médicos e dentistas, com despesas médicas e odontológicas;
4. Fornecimento de medicamentos: A Empresa reembolsará 80% (oitenta por cento) do valor dos gastos com medicamentos necessários ao tratamento de doenças crônicas de empregados e dependentes;
5. Incentivo à educação formal: a Empresa patrocinará 50% (cinquenta por cento) dos cursos de ensino superior, ministrados por entidades de ensino reconhecidas pelos órgãos oficiais.

A realidade das cláusulas sociais é bem diferente nas empresas terceirizadas, como se pode constatar ao ler alguns dos tópicos do ACT firmado entre o Sindifer e o Sinergia:

1. Assistência à Saúde e à família: As EMPRESAS providenciarão em 30 dias após assinatura do Acordo, a associação de seus empregados ao SESI com a finalidade da utilização dos serviços de saúde (médicos e/ou odontológicos), lazer e educacional.
2. Plano de Saúde: O SINERGIA e o SINDIFER, em conjunto, estudarão a viabilidade de um Plano de Saúde Referência de âmbito estadual para os trabalhadores e seus familiares.
3. Fornecimento de medicamentos: As EMPRESAS promoverão convênios com farmácias para fornecimento de medicamentos num prazo de 30 (trinta) dias a contar da assinatura da Convenção Coletiva de Trabalho.

Enquanto as cláusulas sociais são uma realidade para os trabalhadores da Escelsa, a realidade dos trabalhadores das empreiteiras é diferente. Somente a partir do ACT assinado em 2004 eles passam a ter alguma expectativa neste sentido.

Uma outra informação relevante no ACT assinado pela Escelsa e o Sinergia é o referente ao reajuste salarial: Este trecho do ACT dispõe de reajustes salariais diferenciados. Os trabalhadores de menor remuneração obtiveram um reajuste de 6% e os de maior remuneração de 2%. Cabe ressaltar que a inflação em 2003, divulgada pelo INPC do IBGE foi de 9,79%.

A ESCESLA concederá reajuste salarial de 6% (seis por cento) para os trabalhadores enquadrados até o Grupo Salarial<sup>37</sup> – GS21 (vinte e um), inclusive. Para os trabalhadores enquadrados a partir do Grupo Salarial – GS 22 (vinte e dois), até o limite de R\$5.089,80 (cinco mil, oitenta e nove reais e oitenta centavos) será concedido reajuste salarial de 2% (dois por cento). Os índices de reajuste pactuados nesta cláusula serão aplicados a partir de 1º de novembro de 2003, sobre a remuneração vigente em 31 de outubro de 2003.

Um outro detalhe relevante sobre os ACTs diz respeito ao piso salarial da categoria. O piso salarial era de R\$ 330,00 em 1/11/1995 e até 30/10/2004 era de R\$ 538,19. Logo um reajuste no período de 63,1%, enquanto a inflação no mesmo período ( IPCA do IBGE ) foi de 94,8%. Isto significa que o piso salarial em 30/11/2004, para não ter perdido o seu poder aquisitivo, deveria ser de R\$ 642,80.

As diferenças salariais e dos benefícios sociais oferecidos, de um lado, aos trabalhadores da Escelsa, e de outro, aos trabalhadores das empreiteiras faz parte da lógica do STP e da acumulação flexível. É uma estratégia empresarial para reduzir custos, dilacerar o sentimento de classe e enfraquecer o movimento sindical.

#### 5.4 A Escelsa segundo a visão dos trabalhadores

A seguir serão apresentados os relatórios das entrevistas realizadas junto aos trabalhadores da Escelsa. Os relatórios captaram a essência das entrevistas e foram estruturados em narrativas. As opiniões, juízos e informações relativas à Escelsa encontradas nos relatórios foram extraídos das falas dos entrevistados. O entrevistador é narrador dos relatos das experiências dos sujeitos de pesquisa.

---

<sup>37</sup> GS significa Grupo Salarial. Dentro do Grupo Salarial todos trabalhadores recebem o mesmo salário. A medida que aumenta o Grupo Salarial (por exemplo, do GS 14 para o GS 15), aumenta a remuneração recebida. O Grupo Salarial mais baixo na Escelsa é o GS 14.



#### *5.4.1 A trabalhadora engajada*

Vanessa iniciou sua história na Escelsa em meados da década de 1980, ainda como estagiária. No final da década de 1980 foi efetivada. Atualmente ela atua no setor de gestão de pessoas da empresa. Ao longo de toda a conversa, Vanessa apontou uma série de diferenças da Escelsa estatal e da Escelsa pós-privatização. Os principais itens abordados pela entrevistada dizem respeito às práticas de gestão e comportamento dos trabalhadores antes e após a privatização.

Vanessa sente-se mais feliz agora, ao atuar em uma empresa privada, pois segundo ela, as coisas são mais claras e há a possibilidade das pessoas de alto desempenho crescer dentro da empresa. Algo muito diferente do que ocorria no período estatal, pois muitos bons projetos acabavam engavetados, fosse por falta de verba ou por falta de interesse das chefias. Se antes da privatização Vanessa tinha uma sensação de impotência e parecia estar emitindo vozes no vazio, agora, em sua opinião, o trabalho é rápido e focado.

As primeiras mudanças nas práticas de gestão de pessoas ocorreram em 1995, quando a Escelsa foi preparada para ser privatizada. Neste ano implementaram-se programas voltados para a melhoria da qualidade do serviço e um PDI (programa de demissão incentivada), visando reduzir o número de trabalhadores. O PDI possibilitou a redução do número de trabalhadores de 2.510 para 1.848 trabalhadores.

Foi, porém, a partir de 1997 que a Escelsa deu um salto qualitativo nas práticas de gestão de pessoas. De acordo com Vanessa, após a privatização passou a existir um planejamento centrado em três pilares: 1) pesquisa de clima organizacional, 2) novos mecanismos de remuneração e 3) atualização dinâmica do perfil do trabalho efetivamente executado.

Vanessa relatou os seguintes mecanismos utilizados pelo setor de gestão de pessoas da Escelsa:

- 1) A pesquisa de clima organizacional é realizada a cada dois anos e tem por finalidade diagnosticar pontos fracos e pontos fortes da empresa. A participação por parte dos empregados é de aproximadamente 90%. Um dos motivos para esta participação tão alta está relacionado aos mecanismos criados para garantir a privacidade do ato e torná-lo confidencial.

De acordo com Vanessa, este é um aspecto da pesquisa de clima organizacional que é elogiada inclusive, pelos membros do sindicato dos trabalhadores.

Após a tabulação dos resultados as gerências devem elaborar planos de ação, com ao menos três itens, para combater os problemas identificados na pesquisa de clima organizacional. Ao longo dos dois próximos anos os problemas devem ser sanados, de preferência no menor tempo possível.

2) A Escelsa pretende migrar cada vez mais para formas de remuneração e reajuste salarial individuais. A empresa prefere não utilizar a negociação coletiva para promover os reajustes salariais, pois desta forma estaria premiando da mesma maneira indivíduos que apresentam desempenhos de rendimento distintos. Os mecanismos encontrados pela Escelsa para valorizar individualmente os trabalhadores acima da média são os seguintes:

- O trabalhador deve estabelecer ao menos três metas anuais, uma das quais a empresa sugere estar associada a atividades de filantropia. As metas devem ser debatidas democraticamente com o nível hierárquico imediatamente superior. Equivale ao cumprimento de 10% das metas.
- O trabalhador é avaliado atualmente pelo seu superior, pelos colegas de mesmo nível hierárquico e ainda faz uma auto-avaliação. O norteador destas avaliações deve ser o cumprimento, ou não, das metas estabelecidas anteriormente pelo próprio trabalhador. Quando este mecanismo foi implementado em 1997 o peso da avaliação do superior era de 100%. O peso da avaliação do superior vem decrescendo gradualmente. No futuro pretende-se incluir uma avaliação realizada pelos clientes internos.
- A remuneração do trabalhador é afetada pelo sucesso da empresa, pelo desempenho da sua equipe de trabalho e pelo seu desempenho individual.

3) O trabalhador pode, por iniciativa própria, crescer dentro da empresa. Para tanto, ele deve exercer novas atividades que permitam o seu enquadramento dentro de uma nova faixa salarial. Este mecanismo possibilita aumentos salariais diversos dentro de um único ano ou até mesmo o enquadramento de um trabalhador em uma categoria completamente diferente para a qual ele foi contratado. Vanessa enaltece o esforço de uma secretária, que após fazer

um curso de *autocad* (programa utilizado por engenheiros e arquitetos para a elaboração de projetos), por iniciativa própria, migrou para a área técnica de projetos em *autocad* e teve um ganho salarial substancial.

Essas práticas integradas de gestão de pessoas foram implementadas na Escelsa com o suporte da consultoria Hay Group. No início deste processo, em 1997, o linguajar e posturas dos consultores assustavam e constrangiam um pouco os trabalhadores e gestores acostumados a trabalhar em uma empresa estatal.

Vanessa relembra o desconforto quando os consultores diziam abertamente para os trabalhadores quais eram os objetivos das práticas de gestão de pessoas: premiar os melhores, qualificar todos e demitir os de baixo desempenho. Com o passar dos anos, os trabalhadores passaram a conviver melhor com essa lógica (exceto alguns dos trabalhadores beneficiados pela estabilidade conferida aos representantes sindicais) e todos se esforçam para conseguir um desempenho acima da média.

Segundo Vanessa, algumas características fundamentais para o trabalhador crescer dentro da empresa são: iniciativa, trazer resultados para a empresa, comprometimento e constantemente superar o seu próprio desempenho. Não faz sentido manter nos quadros da empresa as pessoas que não se enquadram neste perfil.

Os trabalhadores atuais, 1.228 representam aproximadamente 50% do efetivo na época da privatização (2510 trabalhadores). Vanessa relata que seu próprio setor reduziu o número de trabalhadores de 6 para 2. Agora ela e uma outra colega de trabalho são responsáveis pelas atividades desenvolvidas anteriormente por seis pessoas. Esta é uma realidade em toda a empresa, resultado da busca pelo aumento de produtividade e implementação de tecnologia poupadora de mão-de-obra. Se inicialmente a redução de pessoal assustava, agora é visto como algo intrínseco ao processo de aumento de produtividade.

Vanessa tece comentários sobre a atuação sindical. Ela relata um descaso dos trabalhadores para com o sindicato, pois o sindicato utiliza práticas de atuação incapazes de envolver os funcionários da empresa. Os trabalhadores ignoram ou desdenham os apelos do sindicato por mobilizações. Se o sindicato não alterar a sua forma de se relacionar com a empresa e os trabalhadores irá persistir o baixo interesse pelo movimento sindical.

Vanessa resume as práticas da gestão de pessoas da Escelsa da seguinte maneira:

1. Mudou radicalmente a partir de 1997;
2. Valoriza o trabalhador que apresenta resultados cada vez melhores para a empresa;
3. Busca identificar individualmente quem está acima da média e quem está abaixo da média. Para os primeiros, premiação, para os últimos a possibilidade de treinamento e/ou qualificação;
4. Busca incessantemente o aumento da produtividade e melhoria do desempenho da empresa;
5. Busca se desvincular cada vez mais da interferência dos sindicatos.

### *Análise do Relatório*

Na narrativa de Vanessa estão presentes vários elementos do toytismo. Apesar da intensificação do trabalho a qual ficou sujeita, Vanessa vê com bons olhos o processo de reestruturação produtiva.

Pela sua postura na entrevista, Vanessa enquadra-se perfeitamente no perfil idealizado da **trabalhadora engajada**. Ela valoriza o individualismo e a empregabilidade, é contrária ao movimento sindical, considera positivo o processo de flexibilização do trabalho e está muito motivada para garantir o sucesso da empresa.

Cabe ressaltar a importância do engajamento do trabalhador para o sucesso de organizações assentadas sobre práticas toyotistas. Antunes (1999) relata o engajamento dos trabalhadores da Nissan na fábrica localizada na Inglaterra. O autor cita a auto-subordinação e o monitoramento feito pela própria equipe de trabalho. Alves (2000), Gounet (1999) e Antunes (1999) explanam o viés ideológico do *kaizen* (processo de melhoria contínua) e seus efeitos sobre o engajamento dos trabalhadores. De acordo com os autores supracitados, o *kaizen* é utilizado para criar canais de comunicação diretos entre a diretoria e os trabalhadores sem a necessidade de passar pelo filtro sindical. Além disso, o *kaizen* “incentiva” o trabalhador a buscar melhorias contínuas para o sucesso da empresa, mesmo que as soluções encontradas pelos trabalhadores representem uma intensificação do trabalho. O *Kaizen* é um fabuloso mecanismo de apropriação, por parte da empresa, dos saberes dos trabalhadores.

O engajamento de Vanessa vem à tona quando ela aprova, sem qualquer restrição, todas as mudanças pelas quais a Escelsa passou depois de privatizada. Vanessa, por exemplo, defende o contínuo processo de redução do efetivo. Para ela, ainda são necessárias algumas demissões adicionais para elevar a produtividade da empresa.

A entrevistada parece não ser capaz de diferenciar seus objetivos dos objetivos da empresa. Vanessa deixa transparecer que ser parte da equipe responsável pelo aumento da lucratividade da empresa é mais importante do que ter uma rotina de trabalho mais cadenciada e mais segurança diante de um futuro incerto. Ao vestir a camisa da empresa, Vanessa abre mão da estabilidade no emprego, da reposição de perdas salariais, de um ritmo de trabalho menos estafante e a possibilidade de exprimir abertamente opiniões contrárias ao interesse da empresa. Analisando a postura de Vanessa sob o prisma de Alves (2000, p. 54), pode-se afirmar que a entrevistada teve sua subjetividade capturada pela lógica da empresa, pois “não é apenas o ‘fazer’ e o ‘saber’ operário que são capturados pela lógica do capital, a sua disposição intelectual-afetiva que é constituída para cooperar com a lógica da valorização [do capital].”

Cabe ressaltar que as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa e defendidas por Vanessa, não são exclusividade da Escelsa. Na verdade, A Escelsa nada mais faz que ajustar as práticas de gestão de pessoas associadas ao toyotismo à sua realidade peculiar. Prova disso foi a reestruturação, na década de 1980, da fábrica da Volkswagen de São Bernardo do Campo/SP. Sales (2002) relata as **diretrizes da gestão de pessoas** da Volkswagen decorrentes da adoção de um modelo flexível de produção:

- Redução do efetivo. Passando de 37.467 trabalhadores em média em 1980 para 17.193 trabalhadores em média em 2000.
- Os trabalhadores devem se manter sempre atualizados;
- Tornar o trabalhador polivalente;
- Maior produtividade do trabalho;
- Estabelecimento de mecanismos de remuneração associados ao desempenho individual do trabalhador;
- Os trabalhadores devem saber trabalhar em equipe para garantir a qualidade da produção;

- Os trabalhadores devem aceitar e viver a lógica da empresa;
- Os trabalhadores devem vestir a “camisa da empresa”.

A **reestruturação produtiva** atingiu praticamente toda cadeia produtiva do setor automotivo a partir da década de 1980. Leite (1997, p. 71-72) aponta o perfil do trabalhador almejado pelas empresas de autopeças:

- Ser responsável pela qualidade;
- Ser polivalente;
- Saber trabalhar em grupo;
- Ser flexível;
- Ser pró-ativo e buscar soluções para a empresa;
- Maior investimento em treinamento e qualificação;
- Novos planos de cargos e salários;
- Engajamento com os objetivos da empresa.

Outro ponto importante é o adjetivo “**natural**” imputado por Vanessa a todo o processo de **reestruturação produtiva**. Seria esta “naturalidade” uma maneira de tornar mais palatável a sua atribuição de demitir colegas de empresa? Sennett (2003, p. 136) trata este assunto da seguinte maneira:

Numa hierarquia de trabalho do velho estilo, o chefe pode fazer isso [assumir as responsabilidades] abertamente declarando: “eu tenho o poder, sei o que é melhor, me obedecem.” As modernas técnicas de administração buscam fugir do aspecto “autoritário” de tais declarações, mas fazendo isso os administradores conseguem escapar também de ser responsáveis por seus atos. [...]

Se a “mudança” é o agente responsável, se todo mundo é “vítima”, a autoridade desaparece, pois ninguém quer ser responsabilizado – certamente não esse administrador que despede pessoas. Em vez disso, a pressão dos colegas faz o trabalho do administrador.

#### ***5.4.2 O Presidente do sindicato***

Pigatti, que já em 1976 era estagiário da Escelsa, aponta as diferenças entre o período estatal da empresa e a gestão atual após a privatização.

Para Pigatti, a empresa quando estatal era produtiva e rentável. Os lucros das empresas permitiam a realização de investimentos na expansão dos serviços e melhoria da remuneração dos trabalhadores. A Escelsa estava sintonizada com o projeto de desenvolvimento do Espírito Santo. Os trabalhadores tendiam a agir e a pensar coletivamente. Algumas atividades eram terceirizadas, mas havia muito rigor na seleção das empresas terceirizadas no que tange à qualidade do serviço.

Após a privatização em 1995, o foco da empresa deixa de ser a sustentação do desenvolvimento sócio-econômico do estado para centrar na remuneração dos acionistas. Este redirecionamento de foco, além de gerar uma maior intensificação do trabalho e fomentar o individualismo, está associado aos seguintes aspectos:

- Sucateamento dos equipamentos e linhas de transmissão da empresa;
- Redução do nível de investimentos;
- Seleção das empresas terceirizadas pelo critério de menor custo;
- Achatamento salarial. Além disso, o cotidiano do trabalho é marcado pelo individualismo e pela intensificação do trabalho.

Segundo Pigatti, após a privatização aumentaram os motivos para que os trabalhadores buscassem auxílio junto ao sindicato, mas, paradoxalmente, a demanda por orientação sindical diminuiu.

De acordo com Pigatti, os motivos potenciais de insatisfação dos trabalhadores são:

1. Deterioração da saúde, muitas vezes, provocada pela intensificação do trabalho e pela pressão pelo aumento contínuo de produtividade. Uma pesquisa do sindicato aponta casos de estresse, LER (lesão por esforço repetitivo) e até síndrome do pânico (o trabalhador sequer podia ver alguém com vestimentas que se assemelhassem ao uniforme da Escelsa);
2. Achatamento da remuneração. O poder aquisitivo do trabalhador da Escelsa foi profundamente depreciado desde a privatização;

3. Assédio moral. Os trabalhadores são pressionados, coagidos e até humilhados pelos superiores hierárquicos. O assédio moral é utilizado como instrumento para aumentar a produtividade e/ou impelir o trabalhador de baixo desempenho a pedir demissão.

Apesar dos itens listados acima, os trabalhadores hesitam em procurar o apoio do sindicato. Pigatti relata os fatores que inibem uma maior interação dos trabalhadores com o sindicato:

1. O aumento do desemprego devido à agenda neoliberal implementada a partir do governo Fernando Henrique Cardoso. O trabalhador chega a arriscar a sua vida para não perder o emprego. Pigatti ilustrou esta situação deprimente com o caso de um trabalhador responsável pela manutenção de linhas de transmissão. O trabalhador em questão tinha os movimentos de um dos ombros limitados pela dor resultante de LER, o que tornava a realização da sua atividade extremamente arriscada. Ao ser questionado sobre o sério risco que corria, o trabalhador afirmou: era melhor morrer a perder o emprego.
2. A política interna da Escelsa fomenta o individualismo nos trabalhadores. O que inibe soluções coletivas, como, por exemplo, reajustes salariais iguais para todos os trabalhadores.
3. A empresa não vê com bons olhos os trabalhadores que buscam orientação sindical.

Pigatti salienta o papel do sindicato na relação capital x trabalho. Mesmo na época de estatal a empresa operava dentro do capitalismo, logo havia o embate entre o capital e o trabalho. Segundo Pigatti uma das razões de ser do sindicato deve ser a insubordinação à ordem vigente e à apropriação de mais-valia por parte da classe capitalista. Na época estatal da Escelsa, principalmente a partir de 1977 quando o sindicato assumiu uma postura mais combativa, o sindicato conseguia firmar acordos razoáveis com a empresa.

Após a privatização e a atual proeminência do papel das empresas terceirizadas, a atuação do sindicato passa por transformações. Um dos maiores desafios é estabelecer vínculos com os trabalhadores terceirizados espalhados geograficamente no estado. Como se não bastasse esta dispersão, dentro de um determinado município há diferentes empresas terceirizadas. Desta



forma há, por exemplo, trabalhadores terceirizados em Cachoeiro de Itapemirim, Linhares e Colatina. Em cada um desses municípios há várias empresas terceirizadas.

De acordo com Pigatti, para uma determinada atividade, os trabalhadores terceirizados têm rendimentos em torno de um terço do trabalhador efetivo da Escelsa. Além do salário inferior, o trabalhador terceirizado não recebe uma série de benefícios oferecidos aos efetivos. Isto se deve em parte à necessidade da Escelsa reduzir gastos, logo a empresa seleciona as terceirizadas pelo critério de menor custo. A qualificação dos trabalhadores recém-contratados é insuficiente e sujeita o trabalhador e a sociedade a uma série de riscos.

Por fim, Pigatti questiona a postura dos atuais controladores da empresa, o grupo EDP. Qual seria a atividade fim da Escelsa e quais atividades poderiam ser terceirizadas? Será o setor de RH terceirizado? Será o setor de informática terceirizado? Segundo Pigatti, pela lógica do grupo EDP, tudo é passível de terceirização, exceto o lucro, a verdadeira atividade fim da Escelsa.

Combater esta lógica do grupo EDP fica complicado, uma vez que não há a figura clara do patrão. No período estatal o sindicato podia pressionar o governo. Mas quem deve ser pressionado agora? Os acionistas majoritários? Quem são eles?

Por fim Pigatti fala em tecer parcerias. Uma delas é com grupo de pesquisas da UFES para estudar a empresa e buscar soluções para os trabalhadores e para o papel da Escelsa no desenvolvimento sócio-econômico do Estado.

### *Análise do Relatório*

O relato de Pigatti é marcado pelo questionamento dos efeitos da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores. Pigatti identifica nas práticas de gestão adotadas pela Escelsa após a privatização os seguintes aspectos:

- Predominância do individualismo e deterioração do sentimento de classe;
- A dificuldade do sindicato em manter uma ação coordenada com a exacerbação do processo de terceirização adotado pela Escelsa;
- Precarização das condições de trabalho;

- Intensificação do trabalho;
- Arrocho salarial.

A percepção de Pigatti sobre as transformações da Escelsa pós-privatização são similares às de Leite (1997, p. 71). A autora estudou o processo de reestruturação produtiva ocorrido em empresas do setor de autopeças brasileiro. Leite destaca os seguintes efeitos da implantação de um modelo de produção flexível:

- Crescente desemprego;
- Precarização das condições de trabalho devido ao processo de terceirização;
- Perdas salariais;
- Maior controle gerencial;
- Aumento do desgaste físico e mental dos trabalhadores.

Pigatti percebe a relação entre desemprego, terceirização, enfraquecimento do sentimento de classe, neoliberalismo e precarização das condições de trabalho. Pigatti tem plena consciência de que a situação atual da Escelsa não é um fato isolado da realidade. O presidente do sindicato procura novas estratégias para o embate contra o capital na tentativa de garantir direitos históricos conseguidos pelos trabalhadores.

A atividade sindical concede a Pigatti tempo para pensar sobre o processo histórico recente do Brasil e da Escelsa, além da possibilidade de criticar abertamente as práticas por ele consideradas nocivas aos trabalhadores.

#### ***5.4.3 O socialista convicto***

Ary Ferreira recebeu o entrevistador na ante-sala da sua residência no bairro da Glória-Vila Velha. O ambiente estava decorado com objetos alusivos a duas de suas paixões: o Clube de Regatas do Flamengo e o Partido dos Trabalhadores. Um dos itens em maior evidência era o pôster oficial com a foto do Presidente da República, Lula.

Ary é um senhor de 73 anos de idade, a maior parte deles destinados à empresa de energia elétrica do Espírito Santo. Apesar de já haver ingressado na denominada 3ª idade há algum tempo, Ary demonstra uma compleição física impressionante para um setuagenário. A voz

firme, a postura ereta e o corpo saudável são reflexo das caminhadas regulares e de uma alimentação saudável. Atualmente Ari exerce a advocacia.

A vida profissional de Ary teve início em junho de 1949, aos dezessete anos de idade, na Companhia Central Brasileira de Força Elétrica, que na época já era controlada pela AMFORP. Até sua aposentadoria em 1992 (quando já tinha 62 anos de idade), Ary presenciou como trabalhador a estatização das atividades controladas pelo grupo AMFORP, a criação da Escelsa e o processo de preparação para a privatização da Escelsa.

Os principais relatos de Ary abordaram as diferenças entre trabalhar em uma empresa estatal e o cotidiano da Escelsa atual. As idéias de Ary foram agrupadas no quadro abaixo.

Quadro 6: Ary – Comparativo da Escelsa pré e pós privatização

Estatal	Escelsa após a privatização
Satisfação de trabalhar	Lucro é para aumentar a riqueza dos acionistas
Apoio aos trabalhadores	O trabalhador trabalha e não respira
Boas condições de trabalho	Excesso de tarefas
O lucro é utilizado para a manutenção da empresa	Sufoco
Atender bem ao público e aos trabalhadores	Reduziu a proteção ao trabalhador
Mais liberdade	Cresceu o número de demissões
O trabalhador trabalhava e respirava	
A empresa era produtiva e lucrativa	

Fonte: Ary

Apesar de ter se afastado da empresa há mais de 10 anos, Ary mantém um forte vínculo com a Escelsa, seja porque é membro da associação que trata dos interesses dos aposentados da empresa, seja por ser advogado em uma série de processos movidos contra a Escelsa. Logo, as opiniões emitidas por Ary sobre a situação pós-privatização da empresa levam em conta a convivência com trabalhadores da ativa.

A melhor lembrança profissional deste autodenominado socialista foi o prêmio de Operário-padrão estadual recebido em 1978. Ary utiliza este fato para argumentar que ser socialista não significa inclinação pela vida fácil e desinteresse pelo trabalho. Como ele mesmo ressaltou, o fato de ter recebido o prêmio o credencia a tecer comentários sobre a empresa.

O prêmio, além de significar o reconhecimento do seu trabalho possibilitou a Ary uma “segunda lua-de-mel”. Ary recebeu como premiação uma viagem para ele e a esposa. Os destinos foram as cidades do Rio de Janeiro e Brasília.

Ary além de desenvolver suas atividades com o primor dentro da Escelsa ainda tinha tempo e disposição para se dedicar ao sindicato. Sua trajetória dentro do sindicato inclui diversos cargos, entre eles tesoureiro e diretor. Esta vivência permite a Ary retratar a relação entre a empresa e o sindicato nas últimas décadas.

No período estatal o sindicato conseguia firmar acordos razoáveis com a empresa. Os trabalhadores tinham um bom envolvimento com o sindicato. Após a privatização os trabalhadores foram pressionados a não participar do sindicato e a retirar processos que haviam ingressado contra a Escelsa. Esta pressão surtiu efeito devido ao alto índice de desemprego.

Segundo Ary, até o sindicato aceitou alguns acordos desfavoráveis aos trabalhadores. Um deles diz respeito ao adicional de periculosidade. Vários trabalhadores desistiram do processo, alguns abriram mão de ações no valor de até R\$ 150.000,00 por um acordo de aproximadamente R\$ 2.500,00. Os poucos trabalhadores da ativa que persistiram com as ações trabalhistas são aqueles estáveis graças ao fato de serem diretores do sindicato. Os trabalhadores aposentados também prosseguiram com as suas ações.

Ary terminou a entrevista falando sobre a mudança do perfil da justiça do trabalho. Segundo Ary, a justiça do trabalho tinha uma atuação mais pró-trabalhador na década de 1970. Algo que foi mitigado no século XXI devido ao poder econômico. Ary também criticou o PSDB e sua atuação frente à Presidência da República. Manifestou-se contrário ao financiamento concedido pelo BNDES às empresas participantes do processo de privatização e às cláusulas contratuais que permitiram excessivos aumentos tarifários no setor de energia elétrica. Suas últimas declarações foram um elogio à população da Grande Vitória, principalmente aos eleitores de Vitória e Cariacica, por terem elegido os prefeitos João Coser e Helder Salomão, ambos do Partido dos Trabalhadores.

### *Análise do relatório*

Ary se desligou da Escelsa em 1992, logo, sua trajetória dentro da empresa não foi influenciada pelas atuais práticas de gestão.

Ary viveu o “milagre econômico” nacional e a estabilidade de emprego da empresa estatal. Condições bem distintas das enfrentadas hoje pelos trabalhadores da Escelsa. A experiência de Ary guarda similaridade com um dos personagens criados por Sennett (2003, p. 14) para descrever o **pacto fordista**:

O que mais me impressionou em Enrico e sua geração foi ver como o tempo era linear em suas vidas: ano após ano trabalhando em empregos que raramente variavam de um dia para o outro. E, nessa linha de tempo, a conquista era cumulativa: toda semana, Enrico e Flávia conferiam o aumento de suas poupanças, mediam a vida doméstica pelas várias melhorias e acréscimos que haviam feito na casa de fazenda. Finalmente, o tempo que viviam era previsível. [...]

Enrico conquistou uma nítida história para si mesmo, em que a experiência se acumulava material e fisicamente; sua vida, assim, fazia sentido para ele, numa narrativa linear.

A possibilidade de estabelecer uma narrativa pessoal a partir da experiência do trabalho faz parte da existência de Ary. O entrevistado apresenta elos entre a sua vida profissional e seu amadurecimento como pessoa. A forma de ser e pensar de Ary está tão ligada às décadas do seu trabalho na Escelsa que é insensato fazer uma análise do entrevistado sem fazer relação à sua vida profissional.

Até hoje Ary mantém amizade com ex-colegas de empresa. Apesar de ter se aposentado há mais de 12 anos, ele ainda cultiva o vínculo com os seus antigos companheiros de labuta. Esses elos são fruto de uma estrutura empresarial acolhedora que permitia ao trabalhador estabelecer metas pessoais de longo prazo. Bem diferente do clima atual instaurado na Escelsa após a privatização: competição entre os trabalhadores, medo de demissão, rotatividade da mão-de-obra e convívio diário com centenas de trabalhadores de empresas subcontratadas.

A possibilidade de se dedicar ao trabalho em troca de recompensas no **longo prazo** (sejam as amizades cristalizadas, a constituição de uma família, o financiamento da casa própria ou uma aposentadoria tranqüila) é viabilizada por relações empregatícias garantidoras de estabilidade aos trabalhadores. Certamente as amizades cativadas por Ary foram facilitadas pelos anos de

convívio com os mesmos colegas de trabalho. Sennett (2003, p. 118) aborda a esta questão ao retratar a perspectiva de longo prazo dos trabalhadores na época do pacto fordista:

Eles deram duro e esperaram; foi essa a sua experiência de profundidade. Essa ótica de trabalho depende em parte de instituições suficientemente estáveis para a pessoa praticar o adiamento. A satisfação adiada perde seu valor, porém, num regime cujas instituições mudam rapidamente; torna-se absurdo trabalhar arduamente por muito tempo e para um só patrão que só pensa em vender o negócio e subir.

#### ***5.4.4 O Projetista Saudoso***

Gabriel entrou para a Companhia Central Brasileira de Força Elétrica em 1957. Na época estava sem ocupação. Foi um amigo que encontrou no bonde que informou sobre a abertura de vagas na Companhia Central Brasileira de Força Elétrica. Deste ano até 1992, quando se aposentou pelo programa de demissão incentivada da Escelsa, Gabriel garante: “vesti a camisa da empresa”.

Atualmente Gabriel é presidente do Clube Centenário, localizado na Praia do Canto – Vitória. Ele e sua equipe de trabalho foram responsáveis pela revitalização da instituição. A rotina semanal de Gabriel inclui idas praticamente diárias ao clube. A própria entrevista foi concedida nas dependências do Centenário. Gabriel, apesar de estar na terceira idade, em nada lembra os senhores aposentados alquebrados, com raciocínio lento e sem planos para o futuro. O entrevistado apresentou seus projetos para os próximos anos com sua voz de locutor de rádio, sempre com uma alegria nos olhos de quem construiu tudo na vida com muito trabalho e dignidade.

Seu primeiro cargo foi o de auxiliar de desenhista e se aposentou como projetista. Ao longo de sua trajetória profissional, Gabriel vivenciou o cotidiano de uma empresa privada (a Companhia Central Brasileira de Força Elétrica), sua estatização (a Escelsa) e a preparação para sua privatização. Apesar de ter se aposentado há 12 anos, Gabriel acompanha a trajetória da Escelsa pós-privatização, pois é um dos representantes da associação que cuida dos interesses dos aposentados da empresa.

Na primeira parte da entrevista Gabriel fez questão de diferenciar a Companhia Central Brasileira de Força Elétrica da Escelsa estatal. Na segunda parte o tema girou em torno da privatização e as conseqüências disto para os trabalhadores atuais.

De acordo com Gabriel, na Companhia Central Brasileira de Força Elétrica, um único trabalhador desempenhava várias tarefas. Ele mesmo se enquadrava nesta realidade. Contratado como auxiliar de desenhista, acabou realizando outras tarefas não contidas no seu cargo. Já na Escelsa estatal havia muitos trabalhadores para poucas tarefas.

Durante um curto período a Companhia Central Brasileira de Força Elétrica e a Escelsa funcionaram concomitantemente. A Escelsa tinha o seu quadro de pessoal próprio e recebeu vários trabalhadores da Companhia Central Brasileira de Força Elétrica antes que esta fosse encampada pela Escelsa. O motivo, segundo Gabriel estava no salário melhor oferecido pela Estatal.

Apesar do salário melhor e da estabilidade no emprego da Escelsa Estatal, Gabriel não esconde uma maior admiração pela Companhia Central Brasileira de Força Elétrica. Ele relembra com saudosismo o maravilhoso ambiente de trabalho e a camaradagem da época. Os vínculos entre os colegas de trabalho eram muito fortes. Gabriel relata: [você estava] “presente numa festa, presente num enterro e na doença”. Além disso, o trabalhador tinha mais facilidade de ascensão, pois seus méritos eram mais notados. Resumindo: “trabalhava muito, mas trabalhava com amor”.

Um fato marcante para a vida de Gabriel, tanto profissional quanto pessoal, foi o drama familiar vivido por ele em 1957, no primeiro ano de empresa. Seu filho recém-nascido adoeceu. O bebê aos três meses de idade pesava 10 kg e aos 8 meses seu peso era de apenas 4 kg. Gabriel lembra com extrema gratidão a atitude de seu chefe, que na época o “proibiu” de ir trabalhar para se dedicar ao filho. Graças ao apoio e compreensão do chefe, Gabriel pôde se dedicar à criança, hoje um adulto saudável.

O trabalho na Escelsa estatal também traz boas recordações para Gabriel, mas a quantidade maior de funcionários da empresa diminuiu os vínculos entre os trabalhadores, assim como o carisma e o senso de responsabilidade. Para Gabriel o funcionário público amolece com a estabilidade.

Uma outra atividade profissional foi desenvolvida por Gabriel ao longo deste período. Ele tinha um escritório de projetos na área elétrica. Normalmente ele trabalhava de 18h00min até às 03h00min da madrugada no seu escritório, dormia muitas vezes por lá, acordava cedo, para

trabalhar na Escelsa das 07h00min às 16h30min. Um dos principais clientes do escritório foi a Fábrica de Chocolates Garoto. Seus colegas de trabalho da Escelsa brincavam dizendo que a Escelsa era um bico e a principal fonte de renda vinha do escritório de projetos.

Após sua aposentadoria Gabriel continuou inteirado dos acontecimentos da Escelsa (agora uma empresa privada). Para ele, a empresa tem agora muita vontade de lucro e busca reduzir cada vez mais a despesa com pessoal. Diferente do clima cordial de antes, atualmente, “nem sempre o empregado tem amor ao semelhante” e impera a seguinte lógica: “se eu posso derrubar você, porque eu não vou derrubar?”. Os comentários que ele ouve dos trabalhadores da ativa confirmam a falta de satisfação em trabalhar na empresa. Muitos só continuam trabalhando porque precisam. Os mais antigos aguardam ansiosamente pelo momento da aposentadoria.

Com a utilização da terceirização para reduzir custos e enxugar o quadro de pessoal, o trabalhador “vai para casa hoje empregado e amanhã quando ele voltar pode encontrar um cartão vermelho dizendo que a empresa não precisa mais [dele]”. Este tipo de dispensa não fazia parte da vida do trabalhador antes da recente privatização. Mesmo na época da Companhia Central Brasileira de Força Elétrica, para alguém ser demitido só em caso de falta grave.

Encontram-se muitos ex-trabalhadores da Escelsa nas empreiteiras utilizadas pela Escelsa para terceirizar o serviço. Lá eles trabalham em condições precárias e recebem aproximadamente um terço do salário que recebiam quando eram funcionários da Escelsa. Segundo Gabriel, esta situação aviltante existe, pois quem “precisa trabalhar vai se sujeitar”.

Em alguns casos, pessoas com mais de vinte anos de serviços prestados à Escelsa foram demitidas. Gabriel retrata esta realidade da seguinte maneira: “é muito castigo. Vinte anos de empresa, pensando em se aposentar e é demitido”. Algo bem distinto do seu desligamento da empresa. Em 1992 Gabriel aproveitou o PDI para se aposentar. Segundo ele, a empresa ofereceu vantagens e prestou uma orientação muito boa para os futuros aposentados.

No final da entrevista Gabriel falou um pouco sobre o sindicato, o Partido dos Trabalhadores e o governo Lula. Ele preferia quando o sindicato não era coordenado por pessoas ligadas ao PT, mas admite que a maioria dos trabalhadores concorda com a nova orientação do sindicato.



Se na época da Companhia Central Brasileira de Força Elétrica o sindicato tinha uma atitude de cooperação para com a empresa, isto mudou com o PT no sindicato. O PT acusava o sindicato de pelego e propunha defender mais os interesses dos trabalhadores.

### *Análise do Relatório*

A entrevista de Gabriel apresenta um trabalhador feliz por fazer parte da empresa, mas ao mesmo tempo ciente da existência interesses divergentes (de um lado a empresa e de outro os trabalhadores representados pelo sindicato).

Enquanto ainda trabalhava na empresa privada Companhia Central Brasileira de Força Elétrica, Gabriel se envolveu com as atividades sindicais sem correr o risco de ser recriminado pela empresa. Na Escelsa privatizada não há espaço para divergência, ou você faz parte da empresa ou faz parte do sindicato. A postura atual da Escelsa perante o sindicato faz parte da estratégia de implementação de formas mais flexíveis de acumulação e da sujeição da esfera produtiva à esfera financeira.

O relato de Gabriel é narrado sob uma perspectiva de longo prazo. Amigos de longa data que mesmo depois de migrarem para a Escelsa matem os vínculos, um relacionamento de décadas junto à empresa (perenizado – via associação dos aposentados – mesmo depois da aposentadoria), e projetos pessoais de longo prazo.

Na acumulação flexível, o longo prazo se esvai e emerge “a desorientação envolvida no marchar na incerteza.” (Sennett, 2003, p. 100). A possibilidade de ser demitido anteriormente na Escelsa era remota, hoje é uma situação “natural” segundo Vanessa. Hoje se está na Escelsa, amanhã em uma empresa de grande porte, em uma empreiteira terceirizada, ou desempregado. E assim por diante.

Estas fragmentações na vida profissional tendem a dificultar a construção de uma narrativa pessoal. Gabriel é capaz de utilizar a vivência do trabalho para se enxergar como indivíduo. Sua trajetória na empresa o auxilia a compreender as outras dimensões da sua existência. Os salários, as promoções, as férias e os amigos de trabalho são elementos importantes na formatação da sua forma de ser. Muitos trabalhadores jovens estão sendo privados desta experiência. Trabalhos fugazes, relacionamentos fugazes com os colegas e, em alguns casos,

inúmeros deslocamentos geográficos criam um mundo fragmentado e muitas vezes indecifrável. Resta a dificuldade de juntar as peças deste grande quebra-cabeça para perceber a relação do trabalho na forma de ser do indivíduo.

As mudanças de trabalhos são caracterizadas pelos seguintes aspectos (Sennett 2003, p. 100-101):

- Pessoas que mudam de emprego muitas vezes experimentam mudanças laterais ambíguas. São mudanças em que a pessoa na verdade se mexe para o lado, embora acredite está ascendendo;
- Pessoas que se arrependem posteriormente de terem mudado de emprego, pois no momento da decisão não tinham informações suficientes sobre o futuro trabalho;
- Pessoas que buscam outro trabalho na expectativa de obter ganhos salariais, o que normalmente não ocorre.

De acordo com Sennett (2003, p. 101), “por esses três motivos [supracitados], a mobilidade ocupacional nas sociedades contemporâneas é muitas vezes um processo ilegível”.

#### ***5.4.5 O trabalhador sindicalizado.***

José é Secretário do Sinergia-ES (Sindicato dos Trabalhadores em Energia do Espírito Santo) e trabalha na Escelsa desde o final da década de 1980. Antes de ingressar na Escelsa, José atuou em grandes empresas estatais.

Sua longa jornada dentro da empresa e a atividade exercida no sindicato exarcebaram sua percepção das diferenças entre o ambiente de trabalho na Escelsa estatal e na Escelsa pós-privatização. O quadro abaixo elenca as distinções apontadas por José:

A alteração no controle acionário da empresa trouxe reflexos para as práticas empresariais da Escelsa. Segundo José, as empresas IVEN S/A e GTD Participações S/A, primeiras controladoras após a privatização, fizeram investimentos maciços em tecnologia e automação. Porém, depois do grupo EDP assumir o controle acionário da Escelsa, os investimentos foram reduzidos. A política atual da empresa é de “apagar incêndio”.

Quadro 7: José – Comparativo da Escelsa pré e pós privatização

Escelsa Estatal	Escelsa pós-privatização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalha feliz</li> <li>• Mais empenho</li> <li>• Mais satisfação</li> <li>• A empresa tinha planejamento de longo prazo</li> <li>• Clima de confiança</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Cooperação entre os colegas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O início do processo de demissão acabou com o clima agradável</li> <li>• Individualismo</li> <li>• Competição entre os trabalhadores</li> <li>• Imediatismo: os controladores querem retirar logo o montante investido</li> </ul>

Fonte: José

Outra característica da gestão da EDP é a irredutibilidade do grupo em aceitar algumas reivindicações do sindicato. José emite as seguintes opiniões sobre as negociações realizadas junto ao grupo EDP: “boa conversa, pouco resultado”, “acham que o Brasil é colônia deles” e “conversa bonitinho, mas só quer meter o ferro”.

O clima dentro da empresa não está nada bom. Os trabalhadores anseiam por uma greve, “a vontade da categoria é de fazer greve, mas o medo de fazer a greve é muito maior”. Segundo José os trabalhadores estão relutantes e constantemente se questionam: “se eu fizer greve eu vou ser demitido?”. José considera justo este questionamento, pois na sua avaliação “lá dentro tá ruim [...], mas aqui fora tá pior”. Alguns trabalhadores amedrontados sugerem o fechamento dos portões da empresa, pois se forem barrados na entrada terão uma desculpa para apresentar ao chefe.

O medo de perder o emprego é justificado por dois fatores conjuntos: a política de redução de pessoal promovida pela Escelsa e o mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Um processo de automação implementado pela Escelsa reduziu de 400 para 35 os trabalhadores de um determinado setor. Soma-se a este tipo de ação a política de terceirizar uma série de atividades da empresa, entre elas a de corte e ligação de energia elétrica.

José avalia com preocupação a terceirização. Para ele, o trabalho na empreiteira terceirizada é precário, o trabalhador recebe uma “mixaria” e isto derruba a qualidade. Em cidades do interior, clientes em dia com os pagamentos tiveram sua energia cortada por trabalhadores terceirizados. O prazo para religar a energia, mesmo quando houve equívoco por parte da

Escelsa, pode levar de dez a vinte dias, deixando os consumidores furiosos. Por isso, se você estiver dirigindo o carro da Escelsa em alguns locais “você escapa de apanhar” devido à revolta dos consumidores.

José tece algumas críticas às políticas do RH da Escelsa:

- A meta individual é algo muito abstrato;
- A filantropia não pode ser algo imposto nem se deve exigir comprovação de tal atitude;
- Algumas pessoas que fazem o mesmo serviço recebem salários diferentes;
- A remuneração muitas vezes não depende do desempenho real, mas se o trabalhador agradou ao chefe ou não;
- Falta uma padronização na forma da atuação dos gerentes;
- Os salários foram achatados na última década.

José ilustra com casos os dois últimos itens: falta uma padronização na forma da atuação dos gerentes e os salários foram achatados na última década.

No seu setor não há problema entre o gerente e os trabalhadores, mas há alguns setores críticos em Linhares e Guarapari, pois “a Escelsa tem uma determinação, mas tem gerente que faz do jeito que ele quer”. Falta uma diretriz e tem gerente que para “ficar bem com a empresa [...] desgraça o pessoal que trabalha com ele”.

Um gerente, por exemplo, utiliza uma tabela para listar o desempenho mensal de cada um dos seus subordinados criando um clima constante de tensão e uma pressão psicológica contínua sobre aqueles de baixo desempenho. Com relação à folga, o trabalhador só vai “folgar na hora que o gerente acha que ele tem que folgar”, o que muitas vezes não ocorre e os trabalhadores são pressionados a realizar jornadas de 14, 16 e até 18 horas. Um trabalhador se queixou junto ao sindicato, pois “o chefe dele, ligou para casa dele, na folga dele, ao meio-dia dando esporro nele”.

O sindicato já fez várias reclamações formais sobre o assunto, mas a diretoria da Escelsa não tomou as devidas providências. Para José, “é provável que a empresa saiba [dos desmandos dos gerentes], mas faça vista grossa”. O sindicato teria suas reclamações ouvidas com mais

presteza pela empresa caso algum trabalhador fizesse uma acusação formal, mas o medo de perder o emprego inibe tal tipo de iniciativa.

A visão de José sobre o reajuste salarial promovido pela Escelsa é o seguinte: os trabalhadores de menor salário a partir da privatização receberam reajustes maiores que os trabalhadores de salário mais elevado, porém todos apresentaram perdas salariais. O problema está no mecanismo utilizado pela Escelsa para conceder aumentos na remuneração. A empresa utiliza como parâmetro os salários praticados pelo mercado. Para José, este parâmetro significa um nivelamento por baixo dos salários. Atualmente o trabalhador da Escelsa tem, em média, apenas 30% do poder aquisitivo do ano de 1997. Uma maneira de amenizar tamanho arrocho salarial seria a socialização de 100% da participação nos lucros e resultados da empresa, contudo, há resistência por parte dos trabalhadores de remuneração mais elevada.

Para finalizar José criticou a última festa realizada pela Escelsa. A empresa convidou o menestrel Juca Chaves para falar mal do governo do Presidente Lula e contar piada de pornografia, algo extremamente impróprio levando em consideração o perfil do público presente: adolescentes de 14 a 16 assistidos por instituições sociais apoiadas pela Escelsa. Segundo José, “parecia festa de criança”, algo incompatível com as piadas pornográficas de Juca Chaves.

### *Análise do relatório*

O relato de José é respaldado teoricamente por uma série de autores. O sindicalista compreende com clareza as transformações ocorridas no seio da Escelsa, mesmo que tenha um pouco de dificuldade de relacioná-las com aspectos mais amplos da atual dinâmica do capitalismo. Em todo o seu discurso José aponta para as perdas impostas aos trabalhadores. Diante deste quadro ele mantém-se realista: apesar da deterioração das condições de trabalho, permanecer empregado na Escelsa continua sendo a melhor alternativa para muitos.

1. A imposição de uma postura solidária por parte dos trabalhadores é criticada por Gounet (1999). O autor considera uma falácia as **ações sociais e ambientais** dos grandes grupos empresariais.

2. A **deterioração do ambiente de trabalho** foi tratada por Sennett. O autor aborda o relacionamento dos colegas de trabalho em instituições regidas pela acumulação flexível. Na Escelsa, segundo José, há um clima de competição entre os trabalhadores. A razão dessa disputa é “ficar bem” perante a chefia. A forma do embate entre os trabalhadores muitas vezes distancia-se do efetivo desempenho individual e assenta-se sobre a bajulação e bom relacionamento com o chefe. Sennett (2003, p. 133) relata situações similares. A relação chefe subordinada está configurada da seguinte maneira: “Os trabalhadores de status superior temiam ensinar aos novos ou de status inferior suas próprias aptidões, poderiam ser substituídos depois”. Um bom relacionamento com a equipe de trabalho depende da percepção de certas nuances, por exemplo: “como o chefe dá bom-dia de manhã, quem foi convidado apenas para tomar drinques no lançamento [... do novo produto] e quem [foi convidado] para o jantar depois: são esses os portentos do que realmente está acontecendo no escritório”. Aprender esta dinâmica do trabalho em equipe pode ser a diferença entre permanecer nos quadros da Escelsa ou fazer parte da nova lista de demitidos. Em Sennett (2003, p. 93) há a mesma abordagem:

As [pessoas] bem-sucedidas na publicidade não são necessariamente as mais ambiciosas, uma vez que todos o são. Os realmente bem sucedidos parecem os mais capazes de se afastar do desastre, deixando que outros segurem a barra; o sucesso consiste em evitar o balanço do contador [, ou seja, a demissão].

3. A Escelsa utiliza os seus mecanismos de comunicação institucional para promover o **individualismo** e constranger os trabalhadores que não vistam a camisa da empresa. No toyotismo, o **engajamento** é fundamental, logo as empresas fazem uso de todos os artifícios possíveis para envolver os trabalhadores: seja a garantia do emprego, a defesa dos interesses nacionais, o sentimento de orgulho, o fato de fazer parte de uma equipe vencedora ou ser membro de uma empresa premiada pelas suas ações sociais e/ou ambientais. Para Gounet (1999, p. 115) o engajamento perpassa pela seguinte postura empresarial: [as empresas] “chamam os trabalhadores à defesa da posição concorrencial de sua empresa e, mais ainda, a participar do advento de um sistema de intensa competição entre grupos, nações, e blocos geográficos”. Este sentimento relativo à defesa dos interesses empresariais é explicitado por Collins e Porras (2000, p. 180-181):

Se você não estiver disposto a adotar a filosofia da HP com entusiasmo, então seu lugar não é na HP. Se você não se sentir à vontade com a dedicação fanática da Wal-Mart aos seus clientes, então seu lugar não é na Wal-Mart. Se você não estiver disposto a ser “procterizado”, então a Procter & Gamble não é o lugar certo para você [...].

Chegamos à conclusão de que as empresas visionárias tendem a exigir mais de seus funcionários do que outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia.

4. A **pressão exercida sobre o trabalhador** caminha, lado-a-lado, com a **avaliação individual**. Se você não quiser estar na próxima lista é prudente ter um desempenho superior à média. Cabe ressaltar que o seu desempenho histórico não tem validade alguma, todos aqueles anos de dedicação à empresa tornam-se inúteis diante de duas ou três atuações abaixo da média no presente. Superar a meta, ontem, hoje e sempre, é um dos pilares para tentar manter o vínculo empregatício. Sennett (2003, p. 132) relata que “o desempenho do passado não serve de guia para recompensas presentes; em cada ‘jogo’ de escritório a gente recomeça do começo. É uma maneira de dar a entender que a antigüidade conta cada vez menos no moderno local de trabalho”. Collins e Porras (2000, p. 176) indicam o caminho a ser trilhado para o trabalhador se transforma em um modelo de eficácia: “é simples, você define metas de vendas [ou qualquer outra meta individual interessante para a empresa] muito altas e as excede”.
  
5. As **perdas salariais**, de um modo geral, são confirmadas pela análise dos ACTs. Oferecer reajustes salariais abaixo da inflação é uma maneira da empresa reduzir seus custos fixos. No toyotismo, os salários fixos perdem espaço para as formas variáveis de remuneração. De acordo com Alves (2000, p. 233):

É parte importante do toyotismo sistêmico o crescimento da utilização de novos sistemas de pagamento. Ele ocorre no bojo da ‘desindexação’ dos salários e da ausência de política salarial a partir do governo [Fenando Henrique] Cardoso. Cresce a utilização de bônus salariais vinculados a lucros e resultados, obtidos pela – ou não – negociação sindical.

#### ***5.4.6 O gerente em conflito***

Anselmo está na Escelsa desde junho de 1978. Atualmente ele é gerente da empresa A entrevista foi concedida em sua sala.

Para ele, a história recente da Escelsa pode ser dividida em dois momentos. Um da época estatal e o atual, do qual ele muito se orgulha. O quadro abaixo lista as características de cada um destes momentos:

Quadro 7: Anselmo – Comparativo da Escelsa pré e pós privatização

Escelsa Estatal	Escelsa Privatizada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração paternal</li> <li>• Cabide de empregos</li> <li>• Mentalidade de trabalhar a vida toda na empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração profissional</li> <li>• Investe em quem quer crescer</li> <li>• Demitir é importante</li> <li>• Melhorou a qualidade operando com menos trabalhadores</li> <li>• Empregabilidade – estudar a vida inteira</li> <li>• Resultado buscado diariamente</li> <li>• A gente não vive de ilusão</li> <li>• Aumentou o investimento, principalmente em tecnologia.</li> </ul>

Fonte: Anselmo

A privatização, na ótica de Anselmo é importante, pois delega à iniciativa privada atividades que o governo não tem competência para gerenciar. Anselmo considera o governo incapaz de gerenciar empresas no setor de energia ou qualquer grande empresa. Na sua visão, neste “mundo globalizado”, o governo deveria concentrar seus esforços e recursos na área de saúde, educação e segurança.

Apesar de defender as privatizações, ele admite que o processo de privatização da Escelsa foi “um momento duro”, principalmente por ter sido a primeira experiência no setor energético e também a primeira empresa privatizada pelo governo Fernando Henrique Cardoso. Na época, achou que poderia ser demitido, apesar de se considerar extremamente qualificado, pois “sempre fui comprometido com o resultado”. Contudo, passado o momento inicial da privatização e da primeira leva de demissões, ele constata a melhoria no desempenho das pessoas remanescentes.

Anselmo vê sua atuação na empresa como parte de um processo: “nós estamos aqui de passagem, se a Escelsa achar no mercado um bom profissional ela vai te tirar e tem que tirar mesmo”. Ele mesmo não acredita em sua permanência por muito tempo na Empresa.

O cotidiano do trabalho é direcionado por metas e avaliações de desempenho. Algumas são “complicadas de cumprir”. A atuação individual de cada trabalhador deve ser focada para



umentar o lucro da empresa, pois “obviamente que ela busca o lucro, se achar que a Escelsa não vai querer lucro, isso é ciancice”. Anselmo ressalta: “nós estamos aqui para dar retorno para a empresa”.

As metas individuais são estabelecidas após uma negociação com os superiores hierárquicos. Segundo Anselmo, a política da Escelsa prima pelo diálogo franco e se algum gerente não age desta maneira está descumprindo as diretrizes da empresa.

Esta política da empresa levou Anselmo a fazer faculdade aos cinquenta anos de idade. Em 2005 ele vai concluir o curso superior em Administração. Esta atitude está atrelada à necessidade de manter em alta a sua empregabilidade. Anselmo inclusive lista uma série de atributos fundamentais para manter a empregabilidade:

- Lealdade;
- Empatia;
- Criatividade;
- Ousadia;
- Ter um *network*;
- Capacitação profissional.

Anselmo informa ainda: tudo listado acima “ajuda, mas não garante” a manutenção do posto de trabalho, pois a empresa deve “demitir os funcionários que não têm desempenho” e “não existe ficar passando a mão na cabeça” dos trabalhadores de desempenho abaixo da média.

Anselmo constata a pressão diária sobre os trabalhadores e torce por um futuro diferente ao dizer: “nós vamos sofrer na frente. Eu espero que você, que é mais novo, e nossos filhos não sofram essa situação que nós estamos passando”.

Parte do sofrimento está associado à necessidade de buscar resultados cada vez melhores para a empresa, parte está associada ao mercado de trabalho. Segundo Anselmo: “a pressão do mercado não te dá condição de questionar alguma coisa aqui na Escelsa”, pois “a Escelsa sabe que o mercado lá fora tá ruim. Então se eu for lá falar com o meu chefe: ou você me dá aumento ou eu vou embora, ele vai falar: vai”.

### *Análise do Relatório*

O relato de Anselmo é extremamente dúbio. No início ele parecia repetir os jargões empresariais e defender incondicionalmente os interesses da empresa, mas, a partir de certo momento da entrevista (talvez pelo estresse da intensa jornada de trabalho dos últimos dias), emerge um trabalhador com anseios próprios, anseios estes normalmente incompatíveis com os atuais propósitos da Escelsa.

No início da entrevista Anselmo porta-se como um paladino dos interesses da Escelsa. Para ele, todas as mudanças ocorridas após a privatização foram positivas. O aumento da racionalidade gerencial, metas desafiadoras, a possibilidade de crescer junto com a empresa, orgulho de fazer parte de uma empresa de ponta e os investimentos em tecnologia são alguns dos pontos vantajosos da Escelsa privatizada.

À medida que se desenrola a entrevista estes pontos positivos ganham um ar um tanto quanto opressivo. As metas individuais e a possibilidade de crescer dentro da empresa passam a ser encaradas como a pressão estafante e diária pela busca de resultados para a empresa. O orgulho transmuta-se em falta de alternativas, pois se houvesse uma alternativa mais atraente (ou menos opressiva), Anselmo talvez não fizesse mais parte dos quadros da Escelsa. Os investimentos em tecnologia e a administração profissional deixam de ser vistos como algo intrinsecamente vantajoso para os trabalhadores e passam a ser vistos como mecanismos de controle sobre os mesmos, uma vez que os “colaboradores” estão na empresa para alcançar um objetivo muito claro: o aumento da rentabilidade empresarial.

Esta mudança de postura coloca em **conflito** os **interesses institucionais** (maior intensidade do trabalho, maior quantidade de hora-extra devido à redução do efetivo, arrocho salarial, pressão por resultados e engajamento por parte do trabalhador) e os **interesses de Anselmo** (mais tempo para a família, melhores condições salariais, um ritmo de trabalho menos estafante e a real possibilidade de discordar de certas diretrizes da Escelsa). Assim como o personagem Rico<sup>38</sup> de Sennett (2003), Anselmo se julga o único responsável pela manutenção futura do seu posto de trabalho.

---

<sup>38</sup> Dois personagens centrais na obra de Sennett são Enrico e Rico. O primeiro é pai do segundo. Enquanto Enrico viveu o auge do pacto fordista, Rico vive sob os efeitos da acumulação flexível.

De um lado, Anselmo deve seguir padrões de conduta estabelecidos pela diretoria da Escelsa. A obra de Collins e Porras (2000, p. 268 e 276) destinada a elucidar as práticas gerenciais das empresas bem sucedidas ao longo de décadas indica algumas atitudes essenciais encontradas nas empresas “vencedoras” e que fazem parte do cotidiano da Escelsa:

**O CONFORTO** não é um objetivo de uma empresa visionária. De fato, as empresas visionárias utilizam mecanismos poderosos para criar o *desconforto* – para anular a complacência – e assim estimular mudanças e melhorias *antes* que o mundo lá fora as exija.

**OS** gerentes das empresas visionárias simplesmente não aceitam a teoria de que têm que escolher entre o desempenho de curto prazo ou o sucesso de longo prazo. Sua principal preocupação é com o longo prazo, mas [se] baseiam ao mesmo tempo em padrões de curto prazo altamente exigentes.

**Pressionar ao mesmo tempo em que se é pressionado.** Este é um nó no discurso conflituoso de Anselmo. Outro está associado a todos os serviços prestados à empresa ao longo de décadas e a inutilidade da sua história dentro da empresa no que diz respeito à manutenção do posto de trabalho. Os manuais gerenciais valorizam o hoje e o amanhã, o desempenho pretérito não tem valor. Sennett (2003, p. 110) trata o assunto da seguinte maneira:

Flexibilidade equivale à juventude; rigidez, a idade. Esses preconceitos servem a vários fins. Por exemplo, visam os trabalhadores mais velhos como um grupo de candidatos fáceis à demissão durante a reengenharia das empresas. [...] Para os trabalhadores mais velhos, os preconceitos contra a idade mandam um poderoso recado: à medida que se acumulam, a experiência da pessoa vai perdendo valor. O que o trabalhador mais velho aprendeu no correr dos anos sobre uma determinada empresa ou profissão pode atrapalhar novas mudanças ditadas pelos superiores.

Anselmo analisa com um misto de amargura e inevitabilidade o seu futuro dentro da empresa. Como ele mesmo ressalta várias vezes ao longo da entrevista, o seu emprego é apenas parte do “processo”, ou seja, a qualquer momento pode vir a ser substituído por um engenheiro recém-formado e altamente qualificado. Não há garantia quanto ao futuro, resta apenas a possibilidade de assumir riscos e os jovens parecem se encaixar melhor neste perfil, pois “do ponto de vista da instituição, a flexibilidade dos jovens os torna mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quando de submissão imediata”. (Sennett, 2003, p. 111)

Esta **incerteza** perante o futuro afeta indistintamente milhões de trabalhadores em todo o globo terrestre. A diferença está na maneira como eles reagem a tal circunstância. Em um extremo se encontram os que a consideram natural e não buscam compreender sua origem e

efeitos, enquanto, no outro pólo, coabitam os que vêm nela algo maléfico e cruel. Para Sennett (2003, p. 33):

O que há de singular na incerteza hoje é que ela existe sem qualquer desastre histórico iminente; ao contrário, está entremeadada nas práticas cotidianas de um vigoroso capitalismo. A instabilidade pretende ser normal, o empresário de Schumpeter aparecendo como o Homem Comum Ideal. Talvez a corrosão de caracteres seja uma consequência inevitável. “Não há mais longo prazo” desorienta a ação a longo prazo, afrouxa os laços de confiança e compromisso e divorcia vontade do comportamento.

Creio que Rico sabe que é ao mesmo tempo um homem bem-sucedido e confuso. O comportamento flexível que lhe trouxe o sucesso está enfraquecendo o seu caráter de um modo para o qual não há remédio. Se ele é o Homem Comum de nossa época, sua universalidade pode estar em seu dilema.

Anselmo é apenas mais um trabalhador inserido na lógica da valorização do capital. Talvez a incerteza sobre o futuro o esteja impelindo a refletir sobre a dinâmica atual da empresa e as contradições entre os interesses institucionais e seus interesses particulares. A dificuldade relacionada à **compreensão da vida cotidiana** atual foi aludida por Sennett (2003, p.88) da seguinte maneira:

Da mesma maneira, as pessoas podem sofrer de superficialidade ao tentar ler o mundo em torno delas e a si mesmas. As imagens de uma sociedade sem classes, com uma maneira comum de falar, de vestir e ver, também podem servir para esconder diferenças mais profundas; numa determinada superfície, todos parecem estar num plano igual, mas abrir a superfície pode exigir um código que as pessoas não têm. E se o que elas sabem sobre si mesmas é fácil e imediato, talvez seja demasiado pouco.

Os dilemas enfrentados por Anselmo muitas vezes só se esclarecem de maneira dolorosa. Após o desligamento da empresa o trabalhador pode sentir-se aviltado, daí, o que antes era amor pela instituição transforma-se em amargura.

## 5.5 Análise simultânea dos relatórios

Após abordar individualmente o relato de cada trabalhador será apresentada uma análise simultânea das entrevistas de acordo com as três categorias abaixo:

1. As divergências;
2. Os pontos em comum;
3. As omissões no discurso oficial da empresa.

As três categorias acima permitem confrontar as entrevistas entre si e a ponto de vista de cada entrevistado em relação aos demais. A análise individual dos relatórios permite distribuir os entrevistados em três grupos: No primeiro grupo estão: Pigatti, Ary e José. O trio é claramente favorável as práticas de gestão da Escelsa estatal. Um segundo grupo é formado por Vanessa e Anselmo, ambos defensores das práticas atuais (acumulação flexível) da empresa. Por fim, Gabriel, o único a preferir a Companhia Central Brasileira de Força Elétrica e sua vertente de pacto fordista. Estas posições ideológicas individuais ficam ressaltadas quando colocadas lado a lado.

### *5.5.1 As divergências*

Entre os entrevistados encontramos opiniões diferentes sobre os seguintes itens:

- A eficiência da Escelsa estatal;
- O desempenho da Escelsa após a privatização;
- O papel do sindicato;
- O desempenho do Governo Lula;

Três dos entrevistados (Pigatti, Anselmo e José) consideram a Escelsa estatal uma empresa produtiva, lucrativa, com um bom ambiente de trabalho e responsável por grandes investimentos na expansão da capacidade produtiva da empresa. Relembam saudosamente desses tempos e criticam alguns pontos da Escelsa pós-privatização. Entre eles, a deterioração do ambiente de trabalho, foco obsessivo no lucro e redução no nível dos investimentos (Pigatti e José são contundentes quanto à redução no nível de investimento).

Vanessa e Anselmo discordam do ponto de vista supramencionado e se posicionam de maneira diferente, preferindo a situação atual da empresa. Consideravam a Escelsa improdutiva, um cabide de empregos. Os dois propagam os investimentos feitos após a privatização e a possibilidade de ascender dentro da empresa.

Gabriel é um caso à parte. Na mesma linha dos sindicalistas, concorda com a deterioração do ambiente de trabalho após a privatização, mas também tem algumas opiniões semelhantes às de Vanessa e Anselmo. Gabriel aponta para a redução de produtividade e a falta de meritocracia quando a Escelsa foi estatizada.

Quando o assunto é o Sinergia, como era de se esperar, Anselmo, José e Pigatti enaltecem a ação sindical. Vanessa vê no sindicato um estorvo desconectado da realidade dos trabalhadores da Escelsa. Gabriel, novamente é um caso à parte, pois considera o sindicato importante, mas não concorda com algumas das políticas atuais do sindicato.

Finalmente, quando o assunto é o Governo Lula, há um empate. Ary José e Pigatti acreditam na possibilidade de dias melhores enquanto os outros três entrevistados torcem pelo presidente petista não levar o Brasil a um estado de caos..

**No campo teórico persistem algumas das divergências** encontradas nas entrevistas. Quando o assunto é o **clima organizacional** da empresa após um processo de *downsizing*, o referencial teórico utilizado por Wetzel (2000, p. 54) aponta para o seguinte quadro: os trabalhadores “remanescentes sofrem problemas como depressão, ansiedade, perda de motivação para qualquer trabalho adicional, baixo moral, [...] e aversão ao risco”.

Wetzel (2000,p. 133) realizou entrevistas com trabalhadores de uma empresa estatal que foi privatizada e passou por um processo de reestruturação organizacional. No seu estudo, Wetzel encontrou divergências semelhantes às identificadas nesta dissertação. Enquanto alguns trabalhadores valorizavam a possibilidade de ascensão dentro da empresa –pois a estatal não tinha critérios claros de avaliação de desempenho individual-, outros se sujeitavam a situações constrangedoras para manter o posto de trabalho. O relato de um dos entrevistados não deixa margem para dúvidas quanto à deterioração da moral de parte dos trabalhadores: “quem ficou, se eu dissesse que era para lavar o chão, lavava. Se eu dissesse que era para lamber, lambia”.

**Outra divergência** encontrada diz respeito à **falta de investimentos** necessários para ampliar a matriz energética não é exclusividade da Escelsa. Todo o setor elétrico é motivo de preocupação para o governo federal, para os demais setores da economia e para o conjunto da sociedade. Os apagões ocorridos em diversas regiões do Brasil entre dezembro de 2004 e janeiro de 2005 ocorreram, em parte, devido à falta de investimentos no setor. Tanto o setor público quanto o setor privado concordam com este diagnóstico.

O caso específico dos investimentos efetuados pela Escelsa a partir de 1997 apontam para uma clara hierarquização nos investimentos da empresa:

1. Em primeiro lugar vêm os investimentos destinados à ampliação da capacidade de distribuição (ou seja, ligar mais consumidores às linhas de transmissão já existentes);
2. Em segundo lugar os investimentos em tecnologia, com o intuito de reduzir custos e permitir um controle mais eficaz das operações da empresa;
3. Em penúltimo lugar, bem distante dos líderes, o investimento em linhas de transmissão (algo fundamental para garantir a ininterruptão do fornecimento de energia). Havia 2.995 km de linhas de transmissão em 1997 e em 2003 havia 3005 km, estes números indicam o irrisório investimento feito em linhas de transmissão;
4. Em último lugar, os investimentos em geração de energia, demonstrando o interesse da empresa em comprar, ao invés de gerar sua própria energia. Atualmente a Escelsa compra aproximadamente 85% da energia que vende aos consumidores e a última hidrelétrica foi construída no longínquo ano de 1973, quando a empresa ainda era uma estatal.

Além da hierarquização dos investimentos, que sinalizam o interesse da empresa em utilizar ao máximo a capacidade produtiva já instalada, o montante investido apresenta uma acentuada tendência decrescente a partir de 1999.

Quadro 10: Escelsa – Investimentos 1997 a 2003

Ítem	ANO (valores x 1.000 R\$)						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Geração	530	8.482	13.120	6.284	1.619	654	1.852
Transmissão	6.096	7.432	6.477	7.102	4.633	3.315	3.752
Distribuição Urbana	56.483	67.691	73.851	46.777	42.144	39.921	40.957
Distribuição Rural	6.555	6.008	2.731	1.825	4.972	5.914	3.310
Instalações	10.089	12.530	16.456	16.721	14.153	10.362	14.602
Total	79.753	102.143	112.635	78.709	67.521	60.166	64.473

Fonte: Escelsa

O **papel do sindicato** é abordado da seguinte maneira no campo teórico. Com o término da época estatal da Escelsa, o sindicato é visto como um empecilho ao bom desempenho da empresa. Dentro da lógica da acumulação flexível um sindicato forte e combativo não combina com aumento de rentabilidade empresarial. Alves (2000, p. 61) ressalta: “o sucesso

do sistema Toyota vincula-se, numa perspectiva histórica, às grandes derrotas da classe operária [...]”, na mesma linha de pensamento, Antunes (1999, p. 53) relata uma das conseqüências da acumulação flexível: “destruição do sindicalismo de classe e sua conversão num sindicalismo dócil, de parceria [...], ou mesmo em um ‘sindicalismo de empresa’”. O Sinergia tem se empenhado para permanecer combativo e representar tanto os trabalhadores diretos quanto os indiretos da Escelsa.

### *5.5.2 Os pontos em comum.*

Existem pontos em comum no relato dos seis entrevistados. São eles:

- A valorização, após a privatização, do individualismo;
- O processo contínuo de demissões;
- Foco no lucro;
- Estabelecimento de metas e a pressão para atingi-las;
- A intensificação do trabalho.

A valorização da individualização é visto como um ponto negativo por Gabriel, Ary, José e Pigatti. Para o quarteto, o individualismo deteriora o ambiente de trabalho, acirra a competição entre os próprios trabalhadores e mina o companheirismo reinante na época da Escelsa estatal. Para Vanessa o individualismo é importante para premiar os trabalhadores de alto desempenho e tomar atitudes corretivas em relação aos de baixo desempenho. Por este motivo todo planejamento estratégico da empresa está focado no indivíduo. Anselmo, com toda a sua dubiedade, vê na avaliação individual a possibilidade do trabalhador crescer dentro da empresa.

O processo contínuo de demissões é um lugar comum no relato dos seis entrevistados, porém, seus efeitos e motivos são vistos por prismas diferentes. Enquanto Vanessa e Anselmo defendem o enxugamento do quadro de funcionários para aumentar a produtividade e eliminar os incapazes, os outros quatro entrevistados associam as demissões a um clima de insegurança para os trabalhadores remanescentes.



O processo de demissões e a valorização da individualização devem ser observados em conjunto com o foco no lucro, o estabelecimento de metas, a pressão para atingi-las e a intensificação do trabalho.

Todos os trabalhadores apontam para a mesma direção quando o assunto é o foco no lucro. Vanessa e Anselmo (este chega a lamentar um pouco da pressão necessária para alcançar o lucro), admitem que o foco no lucro é algo “natural”. Os outros quatro também observaram a guinada na orientação da empresa em direção à priorização da rentabilidade (principalmente no curto prazo), mas, por sua vez questionam a pressão exercida sobre os funcionários para a obtenção de resultados e a destinação do lucro (pouco para os trabalhadores, pouco para investimento e muito para os acionistas).

Na visão de Vanessa e Anselmo, a busca pelo lucro é uma oportunidade para avaliar individualmente os trabalhadores (de acordo com metas pré-estabelecidas), e premiar os de melhor desempenho. Para tanto, é necessário demitir e atribuir mais responsabilidades aos trabalhadores remanescentes. Anselmo, Gabriel, José e Pigatti concordam que houve aumento da intensificação do trabalho devido à redução de pessoal, a exigência pela superação das metas individuais e o foco no lucro, mas, novamente, apontam o efeito nefasto deste ritmo de trabalho sobre os funcionários.

O **individualismo** foi tratado por Harvey (2003, p. 161). O autor indica que o individualismo não é uma característica apenas encontrada do lado de dentro dos muros das empresas, mas uma nova forma de ser e agir associada à acumulação flexível:

Para começar, o movimento mais flexível do capital acentua o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e contingente da vida moderna, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo. Na medida em que a ação coletiva se tornou, em consequência disso, mais difícil [...], o individualismo exacerbado se encaixa no quadro geral como uma condição necessária, embora não suficiente, da transição do fordismo para a acumulação flexível.

Antunes (1999, p. 67) retrata o individualismo na Inglaterra a partir do final da década de 1970. O autor afirma: “contra o ‘coletivismo’ existente no mundo do trabalho, em sua fase anterior, a Inglaterra ingressava na era do individualismo, do *novo gerenciamento e das novas técnicas de administração*”.

O relato dos trabalhadores sobre as práticas de gestão implementadas na Escelsa após a privatização da empresa encontra respaldo no referencial teórico apresentado nesta dissertação. Alves (2000, 52-56) analisa e aponta algumas características do toyotismo no que diz respeito aos **mecanismos adotados para os trabalhadores atingirem as metas individuais**:

- “O essencial é instaurar um elo entre o desempenho do negócio e o comportamento dos operários”;
- “Em virtude do incentivo à competição entre os operários, cada um tende a se tornar supervisor do outro”.

A **pressão para atingir as metas** foi tratada por Antunes (1999, p. 85). O autor descreveu o seguinte mecanismo (utilizado por uma empresa ajustada à acumulação flexível), para aumentar a produtividade do trabalho: “a divulgação dos resultados da produção mostrando a *performance* dos times tinha como objetivo criar o clima de competição entre eles no interior da fábrica”. Wetzel (2000, p. 175) também encontrou um aumento da pressão sobre os trabalhadores após a privatização das empresas:

Uma grande mudança foi a cobrança que passou a haver depois da privatização. Essa cobrança pode ser percebida por meio da pressão para o cumprimento e mesmo extensão do horário de trabalho, para a execução de atividades paralelas, para o atingimento de metas, para o cumprimento dos prazos e para a realização de maior quantidade de tarefas.

Os relatos dos trabalhadores entrevistados são similares aos obtidos por Wetzel em sua pesquisa com empresas estatais privatizadas. Em ambas as pesquisas os trabalhadores apontam para a intensificação do trabalho. Em sua obra Wetzel (2000, p. 159-160) constatou: “a drástica redução no efetivo das empresas, aliada a maior cobrança por parte das novas diretorias, implicou aumento substancial nas horas trabalhadas.”

A **nova postura do RH**, adotada pela Escelsa a partir da privatização, é reflexo da acumulação flexível. Alves (2000, p. 255) relata as mudanças organizacionais ocorridas em

empresas do setor automotivo a partir do momento em que as empresas passaram a migrar da produção em massa para a acumulação flexível:

Percebe-se que [as empresas] passam a buscar, cada vez mais, uma integração dos operários aos objetivos da empresa, instaurando novos mecanismos de captura da subjetividade operária à lógica do capital, muda-se o próprio sentido de Recursos Humanos (RH), adaptando-o às necessidades da acumulação flexível.

A **redução do efetivo** é propagada com louvor pela alta administração da empresa. Na visão dos novos controladores o enxugamento do quadro de pessoal é um indicador de eficiência empresarial. A Escelsa não foge do padrão sugerido pela acumulação flexível, pois, ao mesmo tempo em que reduz o seu efetivo, amplia o processo de terceirização. Esta transição da integração vertical para a fábrica mínima foi abordada por diversos autores (Arrighi 2003; Harvey, 2003; Gounet 1999; Ohno, 1997; e Coriat 1994).

O **foco no lucro**, evidenciado no discurso dos entrevistados, fica explicitado na própria missão institucional da Escelsa: “Produzir e comercializar Energia Elétrica, de forma competitiva e rentável, atuando também em áreas complementares e em novos negócios, direta ou indiretamente, de modo a aproveitar suas competências e recursos”.

### *5.5.3 As omissões no discurso oficial da empresa*

O discurso oficial da empresa encontrado no endereço eletrônico da empresa (e que parece ter direcionado toda a entrevista de Vanessa), não trata dos seguintes assuntos:

- As condições de trabalho e a qualidade de serviço nas empresas terceirizadas;
- O arrocho salarial a partir do processo de privatização;
- O desemprego;
- O medo do trabalhador de reclamar das políticas da empresa.

As condições de trabalho degradantes nas **empreiteiras terceirizadas** (principalmente os salários baixos) são identificadas pelos cinco trabalhadores entrevistados. A baixa qualidade do serviço prestado pelas empreiteiras não é abordada por Vanessa nem por Anselmo.

O **arrocho salarial** é outro item não tratado pelo discurso oficial. Com exceção de Vanessa, todos os demais entrevistados relatam a perda do poder aquisitivo do trabalhador da Escelsa.

O **desemprego**, algo corriqueiro nas manchetes dos jornais e destaque nos telejornais nacionais, em nenhum momento é trazido à tona por Vanessa. Já os demais entrevistados consideram fundamental falar sobre o desemprego para poder compreender a dinâmica das relações de trabalho dentro da Escelsa e às pressões toleradas pelos trabalhadores. O desemprego é apontado pelo quinteto como um dos principais motivos responsáveis pelo **medo do trabalhador** de reclamar das políticas da empresa. O Sinergia vai mais longe e afirma categoricamente em seu endereço eletrônico (Informativo do Sindicato dos Trabalhadores em Energia do Espírito Santo) algumas artimanhas utilizadas pela empresa para debilitar o movimento sindical e amedrontar os trabalhadores:

Em 2003, o Sinergia-ES entrou na Justiça para garantir aos trabalhadores do Call Center que haviam sido demitidos pela Escelsa o direito de participarem da Cipa Carapina. Neste ano, novamente, o Sinergia-ES precisou acionar a Justiça para garantir o mesmo direito aos eletricitistas que estavam com suas demissões em processo. Todos os 57 trabalhadores puderam participar das cipas de Carapina, Cachoeiro de Itapemirim, Guarapari, Linhares, Nova Venécia e 11 foram eleitos e, por consequência, tiveram seus processos de demissão cancelados.

Mas a Escelsa não parou com seus atos covardes, realizados com a finalidade principal de amedrontar a categoria, sempre na época da negociação coletiva. A empresa cumpriu com a promessa que fez através de seus “chefes” que ameaçaram os trabalhadores com a seguinte fala: “para cada eletricitista reintegrado eleito na Cipa a empresa fará a demissão de outro eletricitista”. E assim está acontecendo.

A condição de trabalho em **empreiteiras subcontratadas** foi analisada por Carcanholo (2002, p. 91). Para o autor “não é nenhuma novidade, para os empresários industriais mais modernos, que a terceirização seja um excelente mecanismo de imposição de maior grau de exploração do trabalho, sem os inconvenientes da deterioração da imagem da grande empresa e dos grandes empresários”.

Além de ser uma forma de redução de custos para a Escelsa em detrimento da rentabilidade da empreiteira e da precarização das condições de trabalho dos “colaboradores” terceirizados, a subcontratação é um mecanismo poderoso para se desmobilizar a classe trabalhadora. De acordo com Alves (2000, p. 210), “a terceirização concorre para a desconcentração operária, o que permite, por parte do capital, maior controle do trabalho e redução da luta de classes na produção [...]”.

O **arrocho salarial** não é algo exclusivo dos trabalhadores da Escelsa, mas uma característica própria da implementação do receituário neoliberal. Os ACTs apontam para uma deterioração do poder de compra dos salários dos trabalhadores da Escelsa. A redução dos salários é uma estratégia inerente também do toyotismo. Em alguns casos, as empresas se instalam em *greenfields* para fugir do embate sindical e conseguir condições mais favoráveis para praticar salários mais baixos. Logo, o arrocho salarial, não é uma peculiaridade da Escelsa, muito menos do Brasil, mas um dos pilares do binômio neoliberalismo/acumulação flexível. Para ilustrar esta afirmação basta ler as duas citações abaixo:

Ao contrário do que ocorreu com o modelo toyotista, tal como ele foi implementado nas principais empresas do Japão, sua *viabilização e implementação* no ocidente *deu-se sem a contrapartida do “emprego vitalício”*. Mais ainda, sua concretização tem se efetivado dentro de um mercado de trabalho, como o britânico, fortemente desregulado, flexibilizado, e que presenciou, e ainda presencia, níveis de desemprego que intimidam fortemente os trabalhadores. (Antunes, 1999, p. 83)

Já Martin e Veiga (2002, p.40) mostram que:

A implementação das fábricas da Mercedes-Benz e da BMW em solo norte-americano, no final da década de 1990, obedeceu o critério de utilização dos *greenfields* como estratégia para redução de custos e para obter vantagens (incentivos) regulatórias e fiscais para a construção e localização de nova unidade produtiva e seleção e formação de mão-de-obra de boa escolaridade mas facilmente maleável às exigências de um esquema flexível de organização do trabalho sem representação coletiva.

O **medo** dos trabalhadores está relacionado ao desemprego estrutural propiciado pelas políticas neoliberais e das práticas de gestão de pessoas que exacerbam a individualidade e a competição entre os trabalhadores dentro da empresa.

Após a apresentação dos pontos em comum, das divergências e as omissões dos discursos dos entrevistados passamos para a análise das conseqüências das práticas gerenciais sobre os trabalhadores. Deve-se ressaltar o entrelaçamento destas práticas com a dinâmica capitalista mundial e no Brasil para uma melhor compreensão das conseqüências.

Os relatos apresentados pelos trabalhadores, o referencial teórico e as demais fontes de informação utilizadas nesta pesquisa apontam para o seguinte quadro:

1. O trabalhador, muitas vezes, se considera indefeso diante da pressão por resultados exercida pela empresa devido à falta de oportunidades no mercado de trabalho;

2. O trabalhador vive com um medo perene de perder o posto de trabalho e, por isso mesmo, muitas vezes sente-se impelido a seguir o receituário da empregabilidade e flexibilidade propostos pela empresa (estudar, ser criativo, flexível, assumir riscos, assumir novas responsabilidades, saber trabalhar em equipe, gerenciar a própria carreira de trabalho e estar pronto para mudar de emprego a qualquer hora);
3. Os trabalhadores mais jovens tendem a ser vistos como uma ameaça pelos trabalhadores de idade mais avançada. Talvez devido ao fato de os trabalhadores mais velhos terem compromissos afetivos e financeiros perante suas famílias, algo pouco comum entre os mais jovens. Estes foram selecionados por terem um perfil que se enquadrava à nova realidade da Escelsa flexível e privatizada (individualismo, alta qualificação individual e poder aquisitivo menor). Já para os mais antigos, para se ajustarem à nova realidade da empresa tiveram de abrir mão de algumas coisas para poder ter acesso a outras. Dentre as trocas realizadas encontramos os dilemas: estabilidade no emprego x empregabilidade, camaradagem x individualismo, salários razoáveis x manutenção do posto de trabalho e atividades realizadas/cargo mais rígido x possibilidade de mudar completamente de atividade a cada semestre;
4. Apesar de submetidas à mesma estrutura gerencial, as pessoas reagem de maneira diferente. Seja pelo vínculo com o sindicato, a história de vida ou as necessidades mais prementes, os trabalhadores não apresentam as mesmas condutas diante da trajetória recente da Escelsa. Cada um dos entrevistados tem sua história peculiar dentro e fora da empresa;
5. Tudo indica um aprofundamento na adoção de práticas de gestão que levem à flexibilização do trabalho e concentrem, cada vez mais, o foco gerencial no lucro. Por um lado começam a surgir experiências de quarteirização de atividades antes exercidas pela Escelsa. Por outro, a drástica redução nos investimentos em transmissão e geração de energia sinaliza uma política voltada para o sucateamento da empresa e a máxima retirada de riqueza no curto prazo.

## 6 Considerações Finais

Após a apresentação do referencial teórico, da metodologia e da análise das entrevistas retorna-se ao ponto de partida desta dissertação, ou seja, seu objetivo geral (identificar como as práticas de gestão de pessoas instituídas após a privatização da Escelsa interferem no cotidiano dos trabalhadores desta empresa) e aos objetivos específicos apresentados no início do trabalho.

Os objetivos foram cumpridos. O presente trabalho listou, explicou e analisou as práticas atuais de gestão de pessoas da Escelsa. Estas práticas foram verbalizadas por Vanessa, coletadas no endereço eletrônico da empresa e apresentadas direta ou indiretamente pelos demais entrevistados. Também foi realizada a análise do cotidiano dos trabalhadores entrevistados e feita a relação entre o capitalismo mundial e as práticas de gestão adotadas na Escelsa.

A consecução dos objetivos permitiu responder ao problema de pesquisa: Como as práticas de gestão de pessoas instituídas após a privatização da Escelsa interferem no cotidiano dos trabalhadores desta empresa?

O trabalho concluiu que diferentes trabalhadores reagem de maneira distinta às práticas atuais da Escelsa. O cotidiano do trabalhador depende da sua história dentro da empresa, das suas perspectivas pessoais e de estar ligado ou não ao sindicato. Contudo, independentemente da sua posição ideológica, todos os trabalhadores estão sujeitos a um trabalho mais intenso, a um ambiente de trabalho menos amigável e mais competitivo, à crise do sentimento de classe e exacerbação do individualismo, e também, a uma pressão maior para alcançar metas e a insegurança quanto à manutenção do posto de trabalho.

As práticas de gestão da Escelsa e o cotidiano dos seus trabalhadores estão inseridos na dinâmica global do capitalismo. A acumulação flexível e as práticas de gestão associadas ao Sistema Toyota de Produção iniciaram um processo hegemônico mundial, a partir da década de 1970, atrelado à derrocada do pacto fordista e ascensão do neoliberalismo.

No Brasil, o dueto formado pelas práticas do STP e neoliberalismo tem sua primeira experiência marcante ainda no governo do presidente Fernando Collor de Mello. Contudo,

somente durante os oito anos de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, a parceria entre o neoliberalismo e o STP cria um ambiente propício para uma série de privatizações, a realização de inúmeras reestruturações produtivas, a privatização do mercado de trabalho, a apologia ao individualismo, o aprofundamento da crise sindical, o escalar do desemprego e um processo de concentração de capital e desnacionalização das empresas nacionais.

A Escelsa foi apenas uma das empresas a fazer parte deste turbilhão histórico. Além da Escelsa, várias outras estatais (Embraer, Companhia Vale do Rio Doce, Usiminas, Banespa, para lembrar algumas) tiveram destino semelhante, depois de privatizadas, no que tangem à reestruturação produtiva nos moldes do STP. Porém, a adoção do STP não foi exclusividade das empresas privatizadas. Um bom exemplo de reestruturação produtiva no setor privado foi o segmento automotivo instalado no país, que também passou por uma incrível reformulação na década de 1990. O Brasil presenciou a descentralização industrial das firmas automotivas, a construção de novas plantas industriais em áreas inusitadas, e fábricas organizadas sob a lógica do STP.

O Mestrado em Administração da UFES está estruturado na área de concentração denominada de Gestão das Organizações e suas atividades de pesquisa estão focadas em Tecnologias de Gestão e Subjetividades. O presente trabalho procurou seguir a linha de pesquisa do Mestrado. Para tanto, a dissertação buscou fazer um entrelaçamento entre as tecnologias de gestão da Escelsa e o cotidiano e a subjetividade dos trabalhadores.

A subjetividade, apesar de não aparecer de maneira explícita nos objetivos do trabalho ou no problema de pesquisa acabou por emergir nas entrevistas. De posse do referencial teórico e da análise dos relatórios foi possível tratar da “nova subjetividade” operária. Esta nova subjetividade operária reflete a realidade de trabalhadores individualistas, pró-ativos, inteiramente dedicados aos objetivos empresariais e competitivos.

O processo de pesquisa foi todo direcionado para a compreensão do cotidiano de cada um dos trabalhadores. Logo, toda a metodologia da pesquisa centrou-se em práticas capazes de extrair o que havia de peculiar e de comum em cada um dos entrevistados.



O processo de pesquisa teve as suas limitações. Algumas delas só foram percebidas na fase final da elaboração da dissertação, outras foram identificadas no início do processo. Uma das limitações diz respeito à impossibilidade de acompanhar no local de trabalho o cotidiano dos trabalhadores, uma restrição oriunda do próprio ritmo de trabalho da empresa e da política de segurança da Escelsa. As outras limitações servem de ponte para pesquisas futuras:

- Entrevistar os trabalhadores mais jovens e com pouco tempo de serviço na empresa para analisar se eles se enquadram na “nova subjetividade” operária;
- Entrevistar trabalhadores das empresas subcontratadas e comparar o cotidiano deles com o cotidiano dos trabalhadores da Escelsa;
- Entrevistar trabalhadores demitidos tanto pela Escelsa quanto por empresas subcontratadas e averiguar como eles se comportam após a demissão no que diz respeito a “vestir a camisa da empresa” e os desafios do mercado de trabalho;
- Ampliar o espectro das entrevistas e dialogar com pessoas ligadas aos trabalhadores da Escelsa. Por exemplo, conversar com os familiares do trabalhador para ter uma visão mais ampla sobre o cotidiano do funcionário da Escelsa.
- Ser capaz de relatar a história de vida dos trabalhadores. Para tanto utilizar a história oral como instrumento metodológico.

Por fim, cabe ressaltar a importância deste trabalho para o amadurecimento intelectual e pessoal do pesquisador. Ao longo da elaboração da dissertação o autor despertou para a importância de aprofundar os estudos em questões sociais, economia, filosofia e história. Além disso, o pesquisador tornou-se mais atento aos dilemas e desafios humanos.

## REFERÊNCIAS

- ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. disponível em <<http://www.sinergia-es.com.br/>>. acesso em 1 fev 2005
- AGÊNCIA BRASIL. Disponível em <<http://www.radiobras.gov.br/>>. acesso em 10 nov. 2003.
- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ANDERSON, Perry. **Balanco do neoliberalismo**. In SADER, Emir; GENTILI, Pablo. Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARRIGHI, Giovanni. **O longo Século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo**. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora UNESP, 2003.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; Young, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEINSTEIN, Jorge. **Capitalismo Senil: a grande crise da economia global**. Rio de Janeiro: Record, 2001
- BIONDI, Aloysio. **O Brasil Privatizado: um balanço do desmonte do Estado**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.
- BNDES. **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. 2000
- BNDES. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/>>. acesso em 1 fev. 2004.
- BORÓN, Atílio. **A sociedade civil depois do dilúvio neoliberalismo**. In SADER, Emir; GENTILI, Pablo. Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 63-138.
- BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo: Século XV-XVIII**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- BUSNELLO, Ronaldo. **Reestruturação produtiva e flexibilização dos direitos trabalhistas**. In Bendin, Gilmar Antônio (ORG). Reestruturação produtiva, desemprego no Brasil e ética nas relações econômicas. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000. p. 11-34.
- CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CARCANHOLO, Marcelo. **Neoliberalismo e o Consenso de Washington: a verdadeira concepção de desenvolvimento do governo FHC**. In Malaguti, Manoel L.; Carcanholo,

Reinaldo A.; Carcanholo, Marcelo D. **Neoliberalismo: a tragédia do nosso tempo**. São Paulo: Cortez, 2002 (p.15-35).

CARCANHOLO, Reinaldo. **A globalização, o neoliberalismo e a síndrome da imunidade auto-atribuída**. In Malaguti, Manoel L.; Carcanholo, Reinaldo A.; Carcanholo, Marcelo D. **Neoliberalismo: a tragédia do nosso tempo**. São Paulo: Cortez, 2002 (p.77-97).

CARRION, Raul K. M.; VIZENTINI, Paulo G. Fagundes. **Globalização, neoliberalismo, privatizações: quem decide este jogo?** Porto Alegre: Editora Universidade UFRGS, 1998.

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHESNAIS, François (Coordenador). **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1998.

CORIAT, Benjamin. **Pensar Pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1994.

ESCELSA. **Disponível em** <<http://www.escelsa.com.br>>. acesso em 1 fev. 2004.

FALHA em subestação deixa cerca de 800 mil pessoas sem luz em SC. Agência Folha, São Paulo, 17/01/2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u104349.shtml>>. Acesso em: 17/01/2005.

FERRARI, A.L.S. **As Benesses da Privatização do Setor Elétrico Brasileiro: uma Promessa não Cumprida?**. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2004, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Ed da Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

FIORI, José Luís. **Os moedeiros Falsos**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1998.

FIORI, José Luís (ORG). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1999.

FIORI, José Luís; MEDEIROS, Carlos (ORG) **Polarização Mundial e Crescimento**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.

FRANCO, Albano. **O futuro da economia brasileira**. In Rehder, Paulo. **Privatização, Mercado de capitais e democracia: a recente experiência internacional**. Rio de Janeiro: Correio da Serra, 1988.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo: na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRIMSTOME, Gerry. **20 bilhões de libras em 8 anos**. In Rehder, Paulo. Privatização, Mercado de capitais e democracia: a recente experiência internacional. Rio de Janeiro: Correio da Serra, 1988.

GUATTARI, Félix. **As três ecologias**. Campinas-SP: Papirus, 1997.

HALINI, Serge. **Um capitalismo fora de controle**. In Malaguti, Manoel L.; Carcanholo, Reinaldo A.; Carcanholo, Marcelo D. Neoliberalismo: a tragédia do nosso tempo. São Paulo: Cortez, 2002. p. 98-111

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

Informativo do Sindicato dos Trabalhadores em Energia do Espírito Santo. Outubro/2004. disponível em <<http://www.sinergia-es.com.br/>>. acesso em 1 fev 2005

KANITZ, S. C. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005**. São Paulo: Makron Books, 1995.

KUCZYNSKI, Pedro-Pablo; WILLIAMSON, John. **Depois do consenso de Washington: retomando o crescimento e a reforma na América Latina**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEMES, Antônio Barbosa Júnior; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M. S. **Administração Financeira: princípios e práticas brasileiras, aplicações e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALAGUTI, Manoel L. **Smith e Hayek, irmanados na defesa das regras do jogo**. In Malaguti, Manoel L.; Carcanholo, Reinaldo A.; Carcanholo, Marcelo D. Neoliberalismo: a tragédia do nosso tempo. São Paulo: Cortez, 2002, p.59-76.

MALUF, Paulo. **Brasil precisa escolher seu caminho**. In Rehder, Paulo. Privatização, Mercado de capitais e democracia: a recente experiência internacional. Rio de Janeiro: Correio da Serra, 1988.

MARTIN, Scott; Veiga, João Paulo. **Globalização dos mercados, localização produtiva e relações internacionais: o caso das montadoras alemãs nos EUA nos anos 1990**. In Nabuco, Maria Regina (ORG.); Neves, Magda de Almeida (ORG.); Carvalho Neto, Antonio de Moreira. Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 1988.

MERCADANTE, Aloízio. **O Brasil pós-Real: política econômica em debate**. Campinas: Unicamp, 1998.

MISES, Ludwig Von .Uma crítica ao Intervencionismo. Rio de Janeiro: Instituto Liberal e Editora Nórdica, 1984.

MOTA, Ana Elizabete. **A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social.** São Paulo: Cortez, 2000.

NETTO, José Paulo. **Cotidiano: conhecimento e crítica.** São Paulo: Cortez, 1989.

OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1997.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens de nossa época.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PONCHMANN, Mário. **Impactos das experiências internacionais de reforma trabalhista e os riscos da flexibilização da CLT no Brasil.** Disponível em <<http://www.trabalhosp.prefeitura.sp.gov.br/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&artid=158>>. acesso em 10 jan. 2005.

RAMALHO, José Ricardo; Santana, Marco Aurélio. **A indústria automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional.** In Nabuco, Maria Regina (ORG.); Neves, Magda de Almeida (ORG.); Carvalho Neto, Antonio de Moreira. Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SADER, Edir: **7 pecados do capital.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

SADER, Edir; GENTILI, Pablo: **Pós-neoliberalismo II: que Estado para que democracia?.** Petrópolis: Vozes, 1999.

SADER, Edir; GENTILI, Pablo: **Pós-neoliberalismo : as políticas sociais e o Estado democrático.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SALES, Telma Bessa **Trabalho e reestruturação produtiva: o caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo/SP.** São Paulo: Annablume/Fapesp, 2002.

SAVAS, E. S. **Privatização: a chave para um governo melhor.** Rio de Janeiro: Nórdica, 1987.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

SIMONSEN, Mário Henrique. **Em caso de dívida, venda os ativos.** In Rehder, Paulo. Privatização, Mercado de capitais e democracia: a recente experiência internacional. Rio de Janeiro: Correio da Serra, 1988.

SHINGO, Shigeo. **O sistema toyota de produção: do ponto de vista da engenharia da produção.** Porto Alegre: Bookman, 1996.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações.** São Paulo: Abril Cultural, 1979.

STEWART, Jr. D. **O que é liberalismo**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1999.

STIGLITZ, Joseph E. **A globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios globais**. São Paulo: Futura, 2002.

TAVARES, Maria da Conceição. **Destruição não criadora: memória de um mandato popular contra a recessão, o desemprego e a globalização subordinada**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TEIXEIRA, Francisco J. S.; OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1996.

TEIXEIRA, Miro. **Números mostram a falta de governo**. In Rehder, Paulo. *Privatização, Mercado de capitais e democracia: a recente experiência internacional*. Rio de Janeiro: Correio da Serra, 1988.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado: história oral**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TOUSSAINT, Eric. **A bolsa ou a vida**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia e circunstâncias**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VEIGA, Luís Octávio da Motta. **Ineficiência do Estado causa déficit**. In Rehder, Paulo. *Privatização, Mercado de capitais e democracia: a recente experiência internacional*. Rio de Janeiro: Correio da Serra, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WETZEL, Ursula. **História de recomeço: privatização e downsizing**. Rio de Janeiro: Mauad/Coppead, 2000.

WOMACK, James; ROSS, Daniel; JONES, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZINI Jr., Álvaro Antônio. **O mercado e o estado no desenvolvimento econômico nos anos 90**. Brasília: IPEA, 1993.

## ANEXO 1: História da Escelsa

*(copiado integralmente do endereço eletrônico da Escelsa)*

### **A primeira Usina Hidrelétrica do ES**

A construção da primeira usina hidrelétrica, com a captação das águas do rio Jucu, tornou-se realidade em 25 de novembro de 1909. A concretização de vários projetos, como: fábricas de tecidos, de montagem de máquinas agrícolas, de cimento, óleos vegetais, papel, bem como o funcionamento de uma usina de açúcar e de uma serraria, exigia uma infra-estrutura de energia elétrica. A entrada do Espírito Santo na era da industrialização estava prevista no plano de governo de Jerônimo Monteiro, que assumiu em 1908.

Nesta época, a Cidade passou, ainda, a tirar proveito de outros benefícios da energia elétrica, como o serviço de esgotos. Inaugurado em 1911, utilizava bombas acionadas por motores trifásicos de 30 HP para elevar os detritos e lançá-los fora do perímetro urbano. Dois anos depois, começa a operar o sistema de transporte integrado bonde-lancha, fazendo a travessia entre Vila Velha e Vitória.

A expansão do parque fabril, no Vale do Itapemirim, exigia novos investimentos no setor de energia elétrica. Em 1911 é instalada a Usina de Fruteiras, produzindo 3.000 kW. Os serviços de energia elétrica eram administrados por duas empresas concessionárias: a Serviços Reunidos de Vitória e a Serviços Reunidos do Itapemirim. A demanda de energia elétrica crescia. A usina do Jucu trabalhava com sobrecarga, levando o governo de Florentino Avidos a estudar o aumento de sua capacidade geradora. O projeto foi em vão. A ampliação exigiria a paralisação de uma das unidades da usina e o custo seria elevado. A opção foi a instalação de uma usina diesel de 720 kW em Vitória, que recebeu o nome de Jerônimo Monteiro, instalada onde, hoje, localiza-se a sede da Empresa.

### **Apelo ao consumo de energia**

A partir de 1927 até 1941, o apelo ao consumo passa a ser promovido através de modernas técnicas de publicidade. Em seus anúncios através da imprensa, as empresas gabam a

qualidade de seus serviços e induzem a população à maior utilização dos aparelhos elétricos, em benefício do conforto doméstico.

A Companhia Central Brasileira de Força Elétrica - CCBFE - colocava à venda, em seus escritórios no Estado, aparelhos domésticos pouco difundidos entre os capixabas, como o ferro elétrico e a geladeira. As visitas diretas aos clientes também constituíam outra estratégia. Funcionários da empresa iam de porta em porta fazendo demonstrações e sugerindo a compra de aparelhos para pagamento em suaves prestações.

O Governo Florentino Avidos, em 1927, vendeu as empresas concessionárias à General Electric que, em menos de dois meses, transferiu a concessão à recém-criada Companhia Central Brasileira de Força Elétrica - CCBFE - empresa do grupo AMFORP (American Foreign Power Company). A partir desta data, o grupo AMFORP passa a adquirir o controle acionário de diversos concessionários já existentes e de serviços públicos de energia elétrica em várias capitais.

### **Capital estrangeiro viabiliza obras**

A compra dos serviços pela CCBFE, em 1927, garantiu algumas melhorias. As antigas linhas de bondes são reconstruídas e seus ramais prolongados. A posteação passa a ser de ferro fundido. Surge, também, uma nova subestação transformadora, de 2.400 kVA, alimentada por uma linha de transmissão de 22 kV e é feita a interligação Jucu-Fruteiras. Até então havia uma única subestação transformadora, no Morro Santa Clara.

A receptividade que o capital estrangeiro encontrou no governo local não impediu as dificuldades para a ampliação dos serviços. Embora o aumento do consumo fosse contínuo, era imperativa a construção de novas usinas. Com uma população de 450 mil habitantes, distribuída em 31 municípios, o Estado contava, no início da década de 20, com 11 usinas elétricas, com potência de apenas 7.534 HP. Inúmeras cidades do interior ainda valiam-se do querosene para terem suas casas iluminadas.

Em 1941, existiam no Espírito Santo 44 serviços de energia elétrica, operando 45 pequenos geradores, limitados em grande parte ao município onde estavam instalados. Eram iniciativa



de prefeituras não atendidas pela CCBFE, ou de pequenos empresários, sem objetivo industrial.

O consumo global do Espírito Santo com iluminação era de 6.580.433 kWh e a empresa produzia apenas 74,32%. Dos 32 municípios existentes na época, 13 contavam com serviço de energia administrado pelas prefeituras. O Estado mantinha a Usina Hidrelétrica da Vila de São João de Petrópolis. O município da Serra ainda era iluminado por geradores diesel e só em 1960 passa a integrar a área sob concessão da Central, através do fornecimento em grosso que a Companhia fazia nos limites do município, próximo ao atual aeroporto.

### **Intervenção Estatal e Criação da Escelsa**

[\*\*▀topo\*\*](#)

No início dos anos 50 o Governo do Estado decide intervir para solucionar o problema da inflação alta que corroeu as tarifas, logo após a 2ª Guerra Mundial, desestimulando investimentos por parte das concessionárias. Foi lançado um programa de eletrificação.

O Governo inicia a construção da Usina de Rio Bonito e, assim é criada a **ESPÍRITO SANTO CENTRAIS ELÉTRICAS SA - ESCELSA**. Além de vender energia elétrica à Central Brasileira, a ESCELSA lança-se na construção de linhas de transmissão e subestações, além de assumir a responsabilidade de distribuir energia em vários municípios do Estado.

Em 1965, como consequência da política estatizante que predominava, o Grupo AMFORP foi encampado pelo Governo Federal, ficando a Companhia Central Brasileira de Força Elétrica sob o controle da ELETROBRÁS.

O Governo Federal se preocupava com o suprimento de energia elétrica ao Espírito Santo, face aos inúmeros projetos industriais que se desenhavam para o Estado, associados a uma política de exportação de minério de ferro. Os entendimentos dos Governos Federal e Estadual acabaram por ajustar a fusão da Companhia Central Brasileira com a ESCELSA, formando uma nova empresa, com o mesmo nome da ESCELSA, porém com 95% de suas ações de propriedade da ELETROBRÁS.

Conforme previsto, ocorreu de fato um poderoso surto de crescimento econômico no Espírito Santo, fazendo saltar o consumo anual de energia elétrica da casa dos 169 mil MWh em 1968, para 2,6 milhões de MWh em 1980, representando um crescimento de 1463% em 12 anos.

O Programa Nacional de Conservação de Energia envolve a ESCELSA em campanhas de orientação ao consumidor, com o objetivo de promover uma maior conscientização sobre o uso mais racional da energia elétrica. Para racionalizar o consumo com iluminação pública, a empresa assina Convênios com Prefeituras, para a substituição de 12 mil lâmpadas incandescentes de 150 W por outras de vapor de mercúrio de 80 W e de vapor de sódio de 50 W.

A economia anual passou a ser de 3.000 MWh e a eficiência do sistema de iluminação ganhou com a iniciativa. A ESCELSA desenvolve e monta nos municípios a Feira da Energia no Lar e no Campo, para demonstrar na prática, o uso correto dos eletrodomésticos e de equipamentos rurais.

A denominada "década perdida " para o Brasil, os anos oitenta, praticamente não atingiu o Espírito Santo. O mercado evoluiu de 2,6 milhões em 1980, para 3,9 milhões em 1990. Em 1995 atingiu a 5,2 milhões de MWh, já influenciado pelo sucesso do Plano Real.

No bojo da prolongada crise econômica brasileira, tornou-se patente o esgotamento do modelo estatal. O Estado "empreendedor" já não possuía recursos para suportar as necessidades de investimentos infra-estruturais.

Surge então, o processo de desestatização, ainda em curso, que incluiu em 1992, a ESCELSA nesse programa, tendo ocorrido sua privatização em julho de 1995. A primeira concessionária estatal a ser desestatizada, foi arrematada em leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, pelas empresas IVEN SA e GTD Participações SA. Após a privatização a Escelsa adotou uma política de investimentos maciços em tecnologia de ponta e na melhoria do sistema elétrico, o que representou a melhoria dos seus Indicadores Técnicos de Qualidade.

No período imediato à privatização ocorreram graves crises financeira internacionais, que repercutiram no Brasil. Apesar das turbulências a empresa se posicionou em desenvolvimento, persistindo na sua estratégia de crescimento e na busca de oportunidades de novos negócios. Em 1999 a EDP Eletricidade de Portugal S.A adquiriu 73,12% do capital

acionário da Iven S.A uma das controladoras da Escelsa. O mercado da Escelsa amplia-se e a empresa investe na melhoria e renovação de suas centrais geradoras, aumentando-lhes a potência e, com isso, dando maior confiabilidade ao seu sistema. A empresa é muito bem avaliada por seus clientes e amplia os postos de atendimento na Central de Atendimento a Clientes e implanta equipamentos de tecnologia avançada para atendimento automatizado, com a linha **0800 390 196**, atendendo a todo o estado, gratuitamente, 24 horas, todos os dias.