

## Os Impactos Psicosociais Do Movimento Privatizador Nos Trabalhadores

**Autoria:** Márcia Prezotti Palassi

### Resumo

O tema privatização contempla uma variedade de entendimentos e concepções valorativas o que torna polêmico o debate sobre ele na literatura (inter)nacional. Partindo desta constatação, este artigo expõe os impactos psicossociais da privatização nos trabalhadores, sintetizando as pesquisas encontradas na literatura estrangeira e brasileira. Nesse caso, tentamos a partir das pesquisas revisadas, dedicar especial atenção aos impactos numa perspectiva histórica do processo (antes, durante e após) de privatização no Brasil. O maior impacto, tanto no Brasil como em diversos setores privatizados em diferentes países, é o enxugamento do quadro de pessoal durante e após o processo. Verifica-se que o processo de privatização negligencia os aspectos psicossociais e a adoção de moderadores de efeitos de enxugamento, provocando medo, insegurança e ansiedade nos trabalhadores. A falta de informação sobre o processo, associado a estes sentimentos, o caracteriza como um processo estressante. Conclui-se que as considerações reunidas neste trabalho podem, de alguma forma, contribuir para uma reflexão acerca da gestão do processo de privatização, especialmente em momentos em que se discute a reformulação do papel do Estado.

### Introdução

Os impactos do movimento privatizador, na sociedade, na organização ou nos trabalhadores, ainda são poucos entendidos, à medida que a maior parte da pesquisa no campo está longe de ser sistematizada ou integrada. A literatura encontrada sobre o impacto da privatização nos trabalhadores no Brasil e no exterior é mais voltada para as percepções e avaliações sobre a privatização, transformação do contrato psicológico, significado do trabalho, programas de demissão voluntária ou incentivada, práticas de gestão de pessoas, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho.

Embora haja vários artigos pró-privatização supondo vantagens econômicas para os trabalhadores pós-privatização (sem base empírica ou revisões de literatura), o que se verifica na literatura sobre os impactos desse movimento é exatamente o contrário. O problema desses artigos é que se esquecem de considerar a vivência (desgaste) dos trabalhadores durante o longo processo do movimento (anti)privatização (em média seis anos no Brasil) e de reestruturações constantes que acontecem ao longo de anos após a privatização, assim como as consequências para os demitidos e custos do desemprego para o Governo e a sociedade. Talvez as vantagens supostas se consolidem para os remanescentes após a conclusão dos processos de reestruturação pós-privatização, mas o que se observa na literatura é que, para chegar a esse estágio, leva-se em média até oito anos (no Brasil), isso quando a empresa não adota essa prática como uma rotina eterna. Obviamente, os impactos não são homogêneos em todas as organizações e trabalhadores, pois dependem da forma como é percebido, como está relacionado com a história e a situação de cada país, da organização e do trabalhador, aspecto que talvez explique posicionamentos generalizados a priori sem base empírica ou revisões de literatura.

Este artigo apresenta a seguir, uma síntese dos principais impactos da privatização sobre os trabalhadores no exterior e no Brasil, buscando neste caso, apresentá-los numa perspectiva histórica do processo. Inicialmente, expomos os impactos pós-privatização sobre os trabalhadores em alguns países, como a Polônia, Gran Bretanha, antiga Alemanha Oriental, Japão, União Européia e Ásia. O segundo momento apresenta um panorama dos impactos do processo de privatização brasileiro numa perspectiva temporal, ou seja, antes-durante-após o processo. À guisa de conclusões finais, a partir da revisão da literatura levantada, a autora

ressalta a necessidade de reformulação da gestão do processo de privatização, tendo em vista, que a tendência atual do debate sobre os impactos psicossociais da privatização sequer discute a adoção de moderadores de efeitos de enxugamento e de preocupações inerentes à responsabilidade social das organizações durante o processo de privatização.

### **Os Impactos Pós-Privatização Sobre Os Trabalhadores No Exterior**

As peculiaridades dos processos de privatização, a legislação trabalhista e a política de proteção social de cada país são aspectos que dificultam a generalização dos resultados das privatizações. A dificuldade em identificar impactos ou efeitos psicossociais desses processos nos trabalhadores parece ser uma característica, pois, tanto no exterior como no Brasil, há escassez de trabalhos nesse sentido. Após a privatização, encontramos uma *similaridade*, o fato de que todos os sindicatos são marginalizados, cujas organizações reconhecem basicamente três funções: formação profissional, lobby de representatividade do setor e assessoramento legal. Outras similaridades referem-se ao exercício de práticas empresariais (comunicação direta, sistemas de remuneração vantajosos vinculados à produtividade, relações entre gestores e trabalhadores mais igualitárias e relaxadas, técnicas para aumentar o compromisso e a identificação com a organização) que aumentam a indiferença dos trabalhadores e o decréscimo da participação sindical. Embora haja uma tentativa de não reconhecer os sindicatos como interlocutores para a negociação, a legislação de cada país é o elemento facilitador ou dificultador desse processo, aspecto que demarca a diferença de poder dos sindicatos brasileiros em relação aos de outros países. A redução do poder sindical na literatura também é mencionada como fruto de mandatos sucessivos de Governos conservadores, durante a década de 80 e 90, de greves fracassadas e da capacidade de os sindicatos responderem a essa situação, sugerindo a renovação e o desenvolvimento de novas formas de participação.

As *diferenças* dos impactos pós-privatização se dão em função da titularidade, da exposição a distintos mercados, dos diferentes estilos de gerenciamento e da experiência particular da reestruturação pós-privatização em cada organização. Na impossibilidade de fazer afirmações homogêneas devido à falta de sistematização e integração das pesquisas nesse campo, apresentaremos, a seguir, uma visão geral dos impactos da privatização sobre os trabalhadores em diferentes países.

Na *Polônia*, a metáfora que representa a *avaliação da privatização* pelos gerentes de empresas privatizadas é a de um *terreno desconhecido*. Costumam reagir negativamente ou com surpresa e sentimentos misturados. Obtiveram pouca informação inicial em algumas reuniões oficiais, dos colegas e meios de comunicação. Os sindicatos não informaram. Não fica claro se essa falta de informação se deve à negligência ou a uma vontade expressa, pois a manipulação resulta assim mais fácil. Os diretores estão pouco preparados para enfrentar a privatização. Assim, a tomada de decisões se baseia unicamente nos aspectos econômicos, ignorando os trabalhadores que têm de implementar a reforma. Quanto aos trabalhadores, tinham uma idéia geral difícil de descrever. Raramente aparecem explicações que citam as ações ou os estatutos. No início, há referências a aspectos positivos, mas, nos últimos estágios, citam-se também os efeitos negativos, que derivam em surpresa, decepção e, finalmente, protestos. A maioria percebe que seu conhecimento é insuficiente e os trabalhadores estão interessados em aprender mais com seus chefes ou pessoas bem informadas externas à empresa. Carecem de uma visão geral do processo e da situação econômica, assim como das regras que governam o processo, o que dificulta o uso de estratégia em longo prazo. Aparecem sentimentos de medo, de agressão e de desintegração da ação. A atitude típica está inclinada para o lado positivo. A maioria aceita a idéia geral da privatização, no entanto os aspectos particulares se avaliam de maneira mais variada (BALAWAJDER; POPIOLEK, 1993).

<b>Atitude positiva</b>	<b>Atitude negativa</b>
As pessoas enérgicas apóiam a privatização	Falta de confiança nos responsáveis
É uma tendência moderna	Perseguem-se só os interesses dos diretivos
Os salários subirão	As pessoas que dirigem o processo não são adequadas (trata-se dos antigos diretores da empresa estatal)
As empresas funcionarão melhor	Falta de consulta social
É uma necessidade das novas condições socioeconômicas	Falta de informação
É absurdo opor-se ao inevitável	Pobre preparação legal
	Corrupção
	Processo demorado demais
	Perda de influência dos trabalhadores sobre a direção
	Debilitamento dos sindicatos

#### **QUADRO 5 - ATITUDES EM FRENTE À PRIVATIZAÇÃO**

Fonte: Quadro elaborado por SABATÉ e PALASSI (2002), a partir de dados de BALAWAJDER e POPIOLEK (1993).

Os trabalhadores de empresas *recentemente privatizadas estão desinformados e desorientados na nova situação econômica*. Estão assustados e ansiosos, mas conservam a esperança de obter ajuda para entender as mudanças. A atitude ligeiramente positiva em frente à privatização se deve a sua percepção como um fato irreversível. Há também uma falta de consciência dos custos. A espera e o ajuste passivo às mudanças se devem às perdas de motivação, à carência de um sistema de valores consistentes e a uma avaliação da realidade. Existe o sentimento de que nada se pode fazer por implicar-se na situação, e isso desemboca na passividade. No processo de privatização, tem-se negligenciado os aspectos psicossociais, pois sequer se tenta ganhar o apoio dos trabalhadores para a privatização: a imposição impera. Há que se analisar também a perspectiva dos dirigentes, suas atitudes e conflitos. Em resumo, para conseguir que as mudanças de titularidade sejam exitosas, é necessário acompanhá-las com ações de natureza social, sem esperar a abertura de uma crise. Em geral, a atitude diante da situação é de espera dos acontecimentos. Não aparece uma implicação pessoal, nem tão pouco uma oposição clara. A compra de ações da organização não implicava o apoio à privatização, mas sim simplesmente à vontade de ajustar-se aos novos tempos de forma passiva, assim como de passar despercebidos diante dos olhos dos diretores, em um momento em que se estão produzindo demissões (BALAWAJDER; POPIOLEK, 1993).

Na *Gran Bretanha*, em diferentes momentos da privatização (pré e pós-privatização e pós-reorganização), concluiu-se que, durante os períodos de incerteza, os níveis de *satisfação no trabalho, saúde mental e física*, diminuem significativamente. Essa redução é maior nos trabalhadores manuais, que se encontram em posição de menor controle. Evidencia-se, assim, a conexão entre a insatisfação no trabalho e a externalidade do controle. Os administrativos vêm diminuir sua satisfação no trabalho e sua saúde mental, mas não sofrem mudanças na saúde física. A satisfação no trabalho e a saúde mental e física melhoram depois da reorganização, quando se esclarecem a estrutura e os níveis de pessoal. No entanto, os níveis de saúde se recuperam com mais dificuldade que a satisfação no trabalho, o que revela este último fator como mais variável. O principal preditor é a satisfação no trabalho prévia. Em momentos turbulentos, a organização se converte em um espaço de grande ansiedade. Instaure-se um clima de secretismo e uma falta de comunicação e de consulta. Isso desemboca em uma baixa moral e em insatisfação no trabalho. A incerteza não se confirma como preditora de saúde mental ou psicossomática. Os autores da pesquisa argumentam que os traços neuróticos, pelo contrário, é que explicam uma parte da variância, no sentido de que sua presença faz prever maior vulnerabilidade ao estresse (NELSON; COOPER, 1995).

O impacto nas relações de trabalho se dá por um processo de marginalização dos sindicatos, de ruptura das relações de solidariedade em distintos sentidos (efetivos x contratados, os que aceitaram a privatização x os que depreciam a empresa por isso, os trabalhadores da superfície x os de desenvolvimento). Há restrição à influência dos sindicatos. Os novos trabalhadores tendem menos à confrontação e os mercados garantidos evitam ter que investir em desenvolvimento. A fragmentação de setores reforça a marginalização e a descoletivização dos sindicatos. O papel dos sindicatos tem se feito ambíguo, porque há que buscar o equilíbrio entre os interesses comerciais e os princípios sindicais. Não há evidência de um aumento da participação sindical (PARRY, 1997).

Na *antiga RDA (Alemanha)*, os impactos da transição ao capitalismo sobre a *estrutura salarial* de um país ex-socialista são sintetizados em três categorias de empresas existentes após a privatização. Na primeira, que são as empresas de propriedade de Treuhandanstalt, observou-se que havia ganhos mais baixos em função da formação, nenhum ganho em função da experiência profissional e algum ganho em função da experiência na empresa. Na segunda, empresas privatizadas, verificou-se que elas ofereciam ganhos mais altos em função da formação e algum ganho pela experiência profissional. E na terceira, empresas criadas após a privatização, concluiu-se que elas davam maior ganho pela formação e altos ganhos pela experiência profissional.

Ao comparar os resultados entre esses três tipos de empresa, identificou-se que os maiores beneficiados são os trabalhadores bem formados, com freqüência os mais jovens, enquanto aqueles com muita experiência são os que sofrem perdas relativas. A conclusão da pesquisa é de que, com a transição ao capitalismo, os trabalhadores da Alemanha Oriental conservaram relativamente os ganhos em função de sua formação, enquanto diminuíram os ganhos em função da experiência. Produziu-se uma diminuição dos salários dos trabalhadores de mais idade que, na experiência profissional socialista, possui muito pouca formação. No entanto, a política vigente no novo mercado de trabalho na Alemanha reunificada oferece formas de proteção e subsídios por desemprego muito mais generosos que em outros países socialistas. Os trabalhadores alemães têm segurança social universal, estão protegidos da demissão livre, da insegurança no trabalho, têm direito a licenças maternais e lhes permitem certa intervenção na tomada de decisões (BIRD; SCHWARZE; WAGNER, 1994).

No *Japão*, o *sistema de salários e de promoção* era muito confuso. Os cargos nem sempre correspondiam com os salários, e tudo estava baseado na Antigüidade na empresa, fato que debilitava a motivação dos trabalhadores. Os trabalhadores tinham pouco entusiasmo e não estavam *motivados* para melhorar a eficiência. Para estabelecer uma mentalidade de setor privado, as organizações estabeleceram sistemas de informação, controles de qualidade e programas de identidade corporativa. Após a privatização, reduziu-se o número de cargos e graus introduzindo elementos de avaliação do trabalho, facilitando a rotação e a mobilidade dentro da empresa. O sistema de salários baseou-se na capacidade e na experiência dos trabalhadores. No entanto, isso se revelou como uma sobre-reação, restaurando aspectos da antigüidade. O quadro de pessoal foi gradualmente reduzido ao longo dos anos 80. Como resultado da racionalização, a necessidade de trabalhadores declinou. Para continuar reduzindo custos, continuou-se eliminando o pessoal não essencial. Não existia um sistema de aposentadoria e o trabalhador costumava deixar a empresa aos 55 anos. Com a privatização, a idade se prolongou até os 60. Todas as mudanças se encaminhavam à implantação de uma maior *flexibilidade nas tarefas*, no trabalho em equipe e na rotação, com o objetivo de melhorar o uso eficiente dos “recursos” humanos. As relações trabalhadores-diretores tornam-se pacíficas e poucos trabalhadores *resistem* aos programas de racionalização (WATANABE, 1994).

Na *União Européia*, deu-se à inserção na lógica da *flexibilidade das relações* competitivas, escasso rendimento, extranhamento dos valores do serviço público e o

surgimento de um novo segmento burocrático altamente qualificado, cujo poder e retribuições se vêem incrementados. O trabalhador, em determinados momentos, é também um cliente, entretanto há um déficit democrático provocado pela consideração do cidadão como um cliente alheio, sem direito a participar da construção do futuro coletivo. O clientelismo e o descontrole se fazem presentes na adjudicação de concessões (SÁNCHEZ-VIZCAÍNO, 1998).

Na *Ásia*, a *reorganização do trabalho* reflete na *atuação sindical*. As empresas, diante de uma situação exterior instável, tomam medidas para flexibilizar seus métodos de trabalho, visando a reduzir custos. Algumas medidas, como as citadas a seguir, são adotadas: redução do número de trabalhadores fixos; contratação de mulheres, aprendizes e imigrantes; subcontratação da fabricação dos componentes; subcontratação de serviços; aumento do número de turnos e de horas extraordinárias; sistemas de salário por empreitada e por prêmios; programas de formação internos e reclassificação de pessoal; redução da influência dos sindicatos, eliminando-os ou criando um sindicato de empresa (EDGREN, 1990).

A *adoção das normas do setor privado* não se produz de repente, pois, segundo os autores, os atores transportam os *scripts* comportamentais do setor público e adotam os do setor privado a um ritmo que depende da experimentação. Nas primeiras etapas do processo de privatização, há uma conformidade residual com as normas do setor público (aplicação de *scripts* que a codificam). Conforme avança o processo, há uma coexistência de *scripts* dos setores público e privado. Uma consciência de dualidade. As regras alternativas se fazem acessíveis. A adoção do padrão do setor privado se dá por meio da experimentação (a dissonância cognitiva desencadeia uns processamentos mais conscientes dos *scripts*, que são submetidos à revisão) (JOHNSON; SMITH; CODLING, 2000). A privatização é um processo estressante para todos os implicados enquanto não for gerenciado adequadamente. Para a maioria dos trabalhadores é um fato inusitado para o qual não se tem desenvolvido estratégias de enfrentamento (NELSON; COOPER, 1995).

Nos processos de privatização, não houve ausência de oposição. *Greves reivindicando o bloqueio do processo* também têm sido uma prática comum nos processos de privatização estrangeiros. Ao investigar a *consciência de classe dos trabalhadores* da Canadian Post como *consequência de sua participação na greve* de 1987, na cidade de Hamilton, a descoberta principal foi que um aumento das atitudes negativas em frente aos *out-groups* não ocorre necessariamente unido a um aumento das identificações positivas com os *in-groups*. As avaliações negativas dos *out-groups* são muito mais fáceis de desenvolver. As ações dos *out-groups* podem transformar facilmente a consciência dos grevistas no que diz respeito às relações intergrupos. No entanto, para que se desenvolva sua identificação com a classe trabalhadora, o grevista tem de participar ativamente da luta coletiva ou deve estar previamente identificado com o *in-group*. Portanto, a percepção da identificação com o *in-group* e a percepção das relações entre classes são duas dimensões distintas da consciência de classe, com diferentes processos psicossociais subjacentes (LANGFORD, 1996).

Todas as estratégias de privatização desembocam num dilema: se nas etapas iniciais, facilitam a democracia, em seguida, passam a pôr em perigo a consolidação dos regimes democráticos. Dadas as desigualdades de renda e a insatisfação social gerada pelos programas privatizadores, a consolidação dos regimes democráticos não está garantida. Faz-se necessário, um programa econômico alternativo (CUI, 1997).

### **A Organização e os Trabalhadores Antes da Privatização no Brasil**

Para que se possa estabelecer uma visão paralela entre os impactos dos processos de privatização estrangeiros em relação ao brasileiro, passamos a apresentar um panorama do processo de privatização brasileiro numa perspectiva temporal, ou seja, antes-durante-após o processo. A elaboração dessa perspectiva temporal é parte de diversas pesquisas realizadas

nos setores de siderurgia, telecomunicações, eletricidade e saneamento, pautadas em diferentes metodologias, as quais não são passíveis de generalizações devido a limitações metodológicas dos estudos desenvolvidos, segundo os seus próprios autores.

A eleição da *máquina* é a melhor metáfora para caracterizar a organização nesse período. Trata-se de uma organização sólida e pioneira com uma história de êxito e um alto nível de competência. A empresa se preocupa com o bem-estar físico, financeiro e profissional de seus funcionários. A hierarquia está fortemente valorada, predominam os valores racionais e o estilo masculino na gestão. Valora-se muito a estabilidade e a evitação de riscos (PALASSI, 1998; SILVA; VERGARA, 2000).

O fato de pertencer à empresa, seja por meio de concursos, seja por processos de seleção muito rigorosos, delimita uma elite profissional. Esse *status* social adquirido, valorado como positivo, representa uma marca que se reflete na identidade do trabalhador, caracterizando uma identidade social. Os elogios da organização provocam a formação de uma identidade-mito e reforça os laços afetivos entre o trabalhador e a organização. É a era da política de emprego, caracterizada pela acomodação à estabilidade e à boa remuneração, inscritas na tradição da organização. Estabelecem-se vínculos estreitos: “como uma família”, “uma sociedade paralela” (CALDERÓN, 2000). Os trabalhadores se mostram, em geral, orgulhosos de pertencer à empresa, embora a critiquem em aspectos relativos à eficiência interna, reconhecendo a necessidade de reestruturação, de maior integração com a comunidade, de melhoria e ampliação dos serviços prestados, para enfrentar os desafios impostos pela globalização da economia (PALASSI, 1998; SILVA; VERGARA, 2000).

A área de “recursos” humanos é muito burocrática, possuindo um excedente de funcionários. A atuação da área é predominantemente operacional, porque não tem autonomia para controlar, por exemplo, o movimento do efetivo, a implantação de um plano de cargos e salários ou de exercer a liderança de uma negociação com o sindicato, que é combativo nessa época. A influência do Estado na administração introduz nessas empresas valores vinculados ao paternalismo, à baixa preocupação com custos e serviços oferecidos. A área de “recursos” humanos, como não pode aumentar os salários, amplia a concessão de benefícios vinculados ao tempo de casa, ao exercício de funções de confiança e ao assistencialismo de forma global. Do mesmo modo que influencia na administração interna, o Estado e o sistema político intermedeiam o funcionamento da organização com as necessidades da comunidade e são muito criticados pelos trabalhadores pela nociva ingerência administrativa. A área de “recursos” humanos assume algumas responsabilidades inerentes ao trabalho dos gerentes em relação às pessoas. Dessa forma, a valorização da obtenção de resultados técnicos acaba se transformando num pressuposto da cultura organizacional e dessas organizações, embora viáveis e rentáveis, tem dificuldades para não se tornarem deficitárias (PALASSI, 1998; OLIVA, 2000). A estatal é vista como uma empresa que dificilmente demite os trabalhadores, donde há igualdade de remuneração, por não haver diferenciações por produtividade. Tudo favorece um sentimento de descanso (WETZEL, 2000).

### **A Organização e os Trabalhadores *Durante* a Privatização no Brasil**

A melhor metáfora para esse período é a do *barco afundando* em alto mar ou a de um antigo e *impotente automóvel tentando atravessar um túnel durante uma tempestade* sem visualizar a luz no final (SILVA; VERGARA, 2000). Os *aspectos positivos* da percepção sobre o processo de privatização são de que existem pessoas leais à organização, preocupadas de que esta não perca o rumo. Existe um grupo de pessoas que se mantêm unidas e a competência das pessoas é o que as ajuda a manterem-se firmes. A mudança não representa o fim da organização, há a esperança de que, na mudança, possa nascer uma organização melhor (PALASSI, 1998; SILVA; VERGARA, 2000).

Os *aspectos negativos* referem-se à incerteza a respeito do futuro do setor, da organização e dos trabalhadores, devido às críticas à atuação do sistema político e à direção da empresa, que impossibilitam uma direção clara. A falta de transparência na condução do processo, de informações e de participação dos trabalhadores e da sociedade civil nas decisões aguça a incerteza e provoca ressentimentos e desconfianças quanto aos interesses que estão por trás do processo (PALASSI, 1998). Há um distanciamento em relação aos que estão à frente. Percebe-se também, a ruptura da relação entre as pessoas e a organização e a expectativa de separação da empresa. A mudança é imposta por uma ameaça externa e a empresa não está preparada para essa mudança. A impressão é de não haver saída, o que é entendido como um fato irreversível, inevitável. Dessa forma, percebe-se a desigualdade de condições para se enfrentar a mudança e tem-se uma sensação de que nem todos têm o mesmo a perder. Aponta-se o imobilismo, a existência de pessoas que não se comprometem com a mudança e adotam atitudes individualistas. Além disso, o estilo de gestão e a maneira como o processo é conduzido geram a sensação de sucateamento ou de agravamento dos pontos fracos da empresa, traduzidos em perda de solidez organizacional. Há o sentimento, durante todo o processo, de falta de reconhecimento dos trabalhadores pela dedicação ao trabalho desenvolvido, (PALASSI, 1998) e a sensação de que a falta de informação é a verdade que está sendo escondida (PALASSI, 1998; SILVA; VERGARA, 2000).

Nesse sentido, a privatização é entendida como a falta de vontade política de reestruturação da empresa (PALASSI, 1998). A viabilidade em reestruturá-la está centrada em aspectos, como o conhecimento da empresa e dos procedimentos de trabalho, as boas condições infra-estruturais, o orgulho de pertencer à empresa, a dedicação ao trabalho, a definição razoável dos limites de responsabilidade na tomada de decisões, de comunicação horizontal, da expectativa dos trabalhadores em fazer carreira e do nível razoável de desenvolvimento que apresentam, cujo potencial poderia ser aproveitado (PALASSI, 1998; SILVA; VERGARA, 2000). Os *aspectos negativos* da percepção sobre a capacidade da empresa *mudar durante o processo* estão centrados na cultura organizacional conservadora, nas deficiências do processo de comunicação, na falta de um processo formal de avaliação de desempenho, na baixa motivação à mudança, na redução do quadro de pessoal como resultado de planos de demissão voluntária ou de desligamentos espontâneos que ocorrem durante o processo e restrições para novas contratações, da falta de planos individuais de treinamento, da desigualdade no acesso à informação e da importância outorgada a distintas áreas (PALASSI, 1998; SILVA; VERGARA, 2000).

A área de “recursos” humanos apóia o desenho e a criação de regras do clube de investimentos. As questões referentes ao pessoal e à empresa são pontos que recebem pouca importância ou prioridade durante a preparação para a privatização. As deficiências de atuação da área são evidenciadas e o *benchmarking* praticado é exercido de forma rotineira. Nenhum projeto específico é desenvolvido em função da privatização. A rotina e o cotidiano do trabalho seguem em frente, como se a empresa não estivesse sob a ameaça de uma transformação estrutural. Os processos de enxugamento do efetivo não proporcionam a requalificação ou a orientação das pessoas desligadas, visando a prepará-las para o retorno ao mercado, seja com negócio próprio, seja como empregadas. Na literatura, somente encontramos uma empresa que se dispôs a manter muitas reuniões com os trabalhadores, sindicalistas e órgãos de representação da sociedade civil e imprensa, para explicar como o processo de privatização seria conduzido. Nas demais empresas ocorrem muitos boatos e ruídos na comunicação (OLIVA, 2000) e sequer se tenta ganhar o apoio dos trabalhadores pró-privatização. Encontramos apenas uma exceção nesse sentido. Há um caso específico, em que o presidente enviou à família dos trabalhadores uma carta tranquilizando-as e seduzindo-as a apoiar a privatização (GRACIOLLI, 2000). Há uma falta de informação oficial, ler os jornais, assistir programas na televisão sobre a privatização, buscar informações com colegas

e pessoas que passaram pela situação ou detêm informações sobre o processo em andamento, passa a ser uma necessidade cotidiana (PALASSI, 1998).

Quanto ao clima organizacional, observa-se que é tenso e de insegurança, o pior possível, porque os trabalhadores temem as demissões, fato ocorrido mesmo na empresa que conduziu o processo de comunicação durante o processo de forma adequada. A diretoria lidera o processo de mudança, mas os demais gestores não o sustentam, deixando de monitorá-lo. Pelo contrário, tentam proteger as pessoas por falta de informação ou por medo de serem demitidos (OLIVA, 2000). Estratégias de enfrentamento são adotadas pelos trabalhadores após receberem a notícia de privatização, como, o planejamento para a solução do conflito (luta contra a privatização) e do desemprego (reflexão de alternativas de trabalho/sobrevivência), o desabafo, a auto-responsabilidade, a reavaliação, o autocontrole, a fuga, a inércia e a procura de suporte social (PALASSI, 1998).

Nesse período, a ação sindical é intensa e é percebida como precária, impotente, embora sejam reconhecidos seus esforços. Durante o processo de privatização, algumas vezes, os sindicatos têm se encontrado em posições contraditórias, enfraquecendo ou diminuindo sua capacidade de mobilização. Um exemplo pode ser citado na empresa em que o presidente tentou ganhar o apoio dos trabalhadores com uma carta enviada às famílias visando seduzi-las à apoiar a privatização. O sindicato, na época, acabava de passar por um processo eleitoral, tendo como chapa vitoriosa a Força Sindical, que apoiou a privatização, em troca do empenho da direção da empresa na sua campanha, agindo de forma repressora, a fim de derrotar a chapa adversária – a direção Cutista até então vigente no sindicato (GRACIOLLI, 2000). Com o tempo e o avanço das privatizações, instaura-se a crença de que essa é uma saída inevitável, instalando o sentimento de impotência para lutar contra a privatização. A empresa privada e o mercado de trabalho apresentam umas imagens ameaçadoras, aguçadas pela falta de experiência e pela sensação de despreparo. A crença geral é que todos serão despedidos e que a empresa os substituirá por estagiários, jovens com menor remuneração e empresas terceirizadas (PALASSI, 1998; WETZEL, 2000).

Nesse contexto, os projetos da área de “recursos” humanos são interrompidos e a legislação sobre privatização não exige que as rotinas administrativas desta área sejam alteradas. Há necessidade de maior informatização e uma estratégia intensa mais efetiva. Há também a demora da adesão dos funcionários ao processo de mudança organizacional (OLIVA, 2000). Embora a literatura sobre enxugamento argumente que os objetivos esperados com a redução em massa não são atingidos e que há uma série de conseqüências negativas (CALDAS, 2000), a realidade do cotidiano dos processos de privatização é a redução maciça do quadro de pessoal (*downsizing*). A *prática comum* mais utilizada são os programas de demissão voluntária ou incentivada, que começam durante o processo de privatização e se estendem até a reestruturação pós-privatização.

A renegociação do contrato psicológico se dá com a implantação desses programas, produzindo a crença de que, após a privatização, todos serão demitidos. As nomenclaturas mais comuns para esses planos são Programa de Desligamento Voluntário e Programa de Demissão Incentivada. Não há regularidade sobre qual nome se deve usar em função da titularidade da empresa (estatal ou privatizada), mas o que se observa na literatura, é a adoção com maior frequência de “voluntária” para estatal (durante o processo) e “incentivada” para a empresa privada (privatizada), mas o inverso também pode ocorrer. Há casos, porém, em menor quantidade.

A definição do público-alvo também varia. Alguns programas respeitam o caráter opcional estabelecendo critérios de adesão, outros mantêm a prerrogativa de a empresa aceitar ou não as adesões. Em outros casos, alguns trabalhadores são convidados a aderir ao plano ou a aceitar a transferência de áreas e locais de trabalho ou se promove tanta pressão no ambiente interno que, por fim, acabam por descaracterizar o termo voluntário ou incentivado. A

eficácia da argumentação, a credibilidade da fonte, a insistência e a publicidade das campanhas de lançamento do programa e o prazo para a adesão são decisivos para o sucesso no volume de adesões. Há empresas que criam centros de orientação para a resolução de dúvidas, algumas instituem sistemas informatizados para consultas e outras simplesmente lançam esses programas sem atuação adicional. Em geral, o volume de adesões costuma ser alto (CALDERÓN, 2000).

O sucesso desses programas está relacionado com sua capacidade subjetiva de promover: *a)* o entendimento da demissão como uma decisão pessoal, uma demonstração de valentia; *b)* o convencimento dos trabalhadores sobre as vantagens econômicas da adesão ao programa e a incapacidade para questionar o que lhes é oferecido como vantajoso; *c)* a avalanche de informações acerca de seu futuro profissional para ser elaborada em pouco tempo; *d)* o grande investimento de tempo em fazer cálculos e projetos; *e)* o isolamento das pessoas, perda de referências; *f)* a suspensão da capacidade de análise crítica da situação; *g)* a campanha publicitária (“Realize seu sonho”), gerenciando a subjetividade e os sonhos individuais; *h)* a mudança brusca do clima organizacional para uma preocupação individualista; *i)* a ausência de alternativas; *j)* a incapacidade do sindicato para enfrentar a situação. Assim, esses programas rompem a política de emprego e instalam a política de desemprego. Sua eficiência está centrada na transformação do antigo funcionário em um funcionário novo (CALDERÓN, 2000).

O isolamento provoca a percepção da demissão como tentativa individual de buscar soluções. Em frente ao isolamento, a conversação se transforma no veículo mais importante para a conservação da realidade, ajudando o programa a encontrar sua legitimação nos próprios funcionários. A disseminação do medo impossibilita saídas coletivas e conduz a saídas individuais como mecanismo de defesa, desaguando na decisão pela adesão. O medo e a ameaça de precarização rompem biografias. Esses programas geram uma vivência de ruptura dos contratos psicológicos e das relações de trabalho vigentes e provocam mudanças de natureza afetiva. É a crise do ator sem personagem, com a dificuldade para anular um papel adquirido ao longo de toda uma vida. O trabalhador, então, vê-se incapaz de responder às necessidades de mudança devido à conjuntura interna e externa que se apresenta como ameaçadora (CALDERÓN, 2000). Esses planos tornam as mudanças futuras tangíveis. O clima tenso e de incerteza, a falta de informação e as campanhas de divulgação do plano contribuem para fortalecer a instauração do cenário de mudança, tornando a estabilidade no emprego coisa do passado (PALASSI, 1998; WETZEL, 2000).

Algumas pessoas se preparam de cara para enfrentar os novos valores organizacionais, associando a empregabilidade à produtividade. Outras empreendem ações individuais de preparação para o futuro (aprender idiomas, informática, cursos de especialização, etc.) (PALASSI, 1998; WETZEL, 2000). Uma parcela significativa demonstra dificuldade em encontrar saídas, rever carreiras ou projetos profissionais e passa a buscar compulsivamente inúmeras opções de sobrevivência. A falta de iniciativa na busca de alternativas também se faz presente e é justificada pela falta de tempo e de dinheiro, pelas indefinições sobre o que fazer, pela intenção de aposentadoria, pela decisão de investir nos filhos ao invés de investir em si mesmos, pela esperança de não ser demitido. Além de tudo, há problemas relacionados com a saúde ou dedicação à resolução de outras questões mais urgentes da vida familiar e estratégias defensivas para manutenção do controle emocional, como, evitar pensar no que pode acontecer, viver o presente e esquecer o futuro, desmotivação e confiança em Deus (PALASSI, 1998).

A mudança de planos para o futuro é caracterizada pela impossibilidade de pensar além do presente, pelas preocupações com a sobrevivência e manutenção da família, pelo salário reduzido pela aposentadoria pretendida e pelo campo de trabalho restrito em sua área profissional. Logo após a notícia, há dificuldade de identificar os impactos da mudança em

suas vidas, seja pelo fato de estarem começando a percebê-las e a aceitar a nova realidade como um fato concreto, seja pelo incomôdo em lidar com o cenário imposto. Apesar desse cenário, os setores da vida que mais melhoram referem-se à participação sindical e ao relacionamento com os colegas de trabalho, embora observem uma presença mais notável do individualismo em relação ao passado. Os setores que mais pioram referem-se aos planos para o futuro, os hábitos de consumo-lazer e convívio social e o relacionamento com a família (PALASSI, 1998). Com o passar do tempo, esses setores vão ganhando valorações diferenciadas e alguns aspectos passam a ser considerados positivos. Esse é um campo fértil para futuras investigações (PALASSI, 1998).

O certo é que a privatização chega carregada de significados simbólicos associados com o temor e a esperança. O principal objeto de preocupação é a estabilidade no emprego. Para muitos, privatização é significado de demissão, para outros, representa novas oportunidades e projetos de promoção. Os trabalhadores têm consciência do processo de privatização que se produz no Brasil, pois circulam rumores acerca da possibilidade de serem privatizados, alimentados pelas notícias nos meios de comunicação (WETZEL, 2000). A possível ruptura se percebe como involuntária e a resistência à mudança, mais que uma presumível característica da natureza humana, é na realidade, fruto do significado construído pelo processo de mudança (PALASSI, 1998; SILVA; VERGARA, 2000). As indefinições geram um medo exacerbado do desemprego e impactos diferentes nos grupos ocupacionais, na forma de agir e executar o trabalho (PALASSI, 1998), afetando de maneira negativa a moral (SILVA; VERGARA, 2000).

O *maior impacto* da privatização na empresa e nos trabalhadores é gerado pelas demissões e pela ameaça de demissão constante (PALASSI, 1998; ROWE; JUNIOR, 2000; OLIVA, 2000). Uma prática que não é exclusiva dos processos de privatização, mas também ocorre nas empresas privadas desde a década de 80. No caso dos processos de privatização, o enxugamento atinge os objetivos de redução do quadro e de rompimento com a cultura organizacional estatal vigente, mas não ficam imunes às consequências negativas citadas na literatura sobre esse assunto. De acordo com Caldas (2000), os efeitos do enxugamento de pessoal podem ser notados em várias dimensões, sejam elas macro (impactos do desemprego quanto aos problemas sociais, econômicos e políticos para a sociedade), sejam micro (impactos do enxugamento na empresa, nos trabalhadores demitidos e remanescentes).

Apresentamos a seguir, os efeitos do enxugamento mais citados na literatura sobre os impactos da privatização nos trabalhadores no Brasil, categorizados segundo os tipos de efeitos definidos por Caldas (2000): *efeitos no ambiente de trabalho* (perda de lideranças, deterioração do clima organizacional, aumento do nível de conflito, política de estresse); *efeitos na eficiência interna* (perda de experiência e de memória organizacional, perda da qualidade e de rapidez na tomada de decisão, crises de comunicação), *efeitos na eficácia organizacional* (queda na qualidade de produtos e serviços, perda de visão), *efeitos nas relações de trabalho* (deterioração das relações trabalhistas), *efeitos de imagem externa da organização* (prejuízo à imagem que clientes e parceiros têm da organização), *efeitos emocionais* (instabilidade emocional, vulnerabilidade, ansiedade, angústia, tensão), *efeitos psicológicos* (insegurança, medo), *efeitos sociais* (deterioração das relações interpessoais), *efeitos comportamentais* (apatia, falta de estímulo, perda de criatividade, aumento na rotatividade voluntária), *efeitos atitudinais* (queda na dedicação e no comprometimento em relação à organização, queda na motivação e satisfação em relação à empresa e/ou na sua direção, ressentimento com a organização).

Esses efeitos são visíveis para quem vivencia o processo de privatização ou revisa a literatura numa perspectiva psicossocial. Embora a literatura sobre enxugamento recomende a adoção de *moderadores de efeitos de enxugamentos*, por uma questão moral (única coisa a fazer) ou técnica (minimizar as consequências), quando isso for inevitável, nenhuma

providência nesse sentido é adotada durante o processo de privatização. Ao revisar a literatura, percebe-se a *ausência da adoção de fatores moderadores de enxugamento nos processos de privatização*, ou seja, fatores ou circunstâncias que possam atenuar os efeitos que os cortes provocam na organização e nos trabalhadores demitidos e remanescentes. Lamentavelmente, a *escassez da adoção desses moderadores*, de políticas de reconversão profissional ou de programas de assistência ao trabalhador, no sentido de oferecer-lhes suporte social no contexto das transformações do mundo do trabalho, não é comum somente nos processos de privatização, mas também nas organizações privadas. Segundo o Senai (1998), apesar da redução de postos de trabalho nos últimos anos, a maioria das empresas não desenvolve programas de demissão voluntária ou oferece treinamento para empregados em risco de perder o emprego.

Pode-se observar que os programas de demissão voluntária para o Senai são entendidos como programas de assistência ao trabalhador, o que talvez possam vir a ser, se não forem conduzidos da forma como relatamos. A constatação é de que nem mesmo as empresas consideradas socialmente responsáveis praticam programas de assistência ao trabalhador em risco de perder o emprego, concluindo que 32% dessas empresas não oferecem plano de carreira, 48% não preparam os trabalhadores para a aposentadoria e 41% não ajudam na recolocação dos demitidos (Senac, 1999). A percepção dos trabalhadores sobre a conjuntura interna e externa que pressiona a empresa a ser privatizada e a maneira como o processo é gerado e conduzido retratam a irresponsabilidade social durante o processo de privatização, seja em relação aos trabalhadores, seja em relação à sociedade que depende desses serviços e fica à deriva da complexidade, morosidade, falta de transparência, indícios de corrupção, interesses políticos e indefinições sobre o futuro da empresa (PALASSI, 2000)

A literatura sobre impactos da privatização (tanto no Brasil como no exterior) demonstra que a forma como o processo de privatização é conduzido mais aterroriza do que promove suporte ao trabalhador (PALASSI, 1998; ROWE; FERREIRA JUNIOR, 2000; OLIVA, 2000). Obviamente, a legislação trabalhista e a política de proteção social aos cidadãos, características de um Estado de Bem-Estar Social, também influem na percepção do impacto e da valoração dos moderadores. No Brasil, as críticas encontradas na literatura recaem sobre a falta de “preparação” do trabalhador para a privatização, ao invés de um debate sobre políticas de proteção social ao brasileiro desempregado. As principais críticas referem-se à falta de conscientização de que a privatização acontecerá e prováveis conseqüências para eles, à falta de incentivo e de promoção de treinamentos e outros cuidados relativos à empregabilidade e à implantação de planos de demissão incentivada ou voluntária sem orientações relativas à montagem de pequenas empresas compatíveis com os valores a serem recebidos, o que poderia ser feito, em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – Sebrae e universidades – proporcionando um meio de vida para esses trabalhadores (ROWE; FERREIRA JUNIOR, 2000).

O que se observa ao final do processo de privatização é um ambiente de trabalho que pode ser sintetizado na expressão *“se correr o bicho pega, se ficar o bicho come!”*, oferecendo aos trabalhadores “algumas opções”: *a)* lutar contra a privatização e ser demitido; *b)* torcer para a empresa não ser privatizada, nela permanecendo, assistindo ao sucateamento da empresa e vivenciando-o; *c)* aceitar a privatização, correndo o risco de ser demitido e excluído dos direitos que possuía; e *d)* aceitar a privatização e continuar empregado, embora sinta dia-a-dia a iminência de ser demitido (PALASSI, 1998).

### **A Organização e os Trabalhadores Após a Privatização no Brasil**

A criação do novo contrato psicológico representa a perda da segurança, maior cobrança por resultados, maior carga de trabalho – com muitas horas extraordinárias, maior responsabilidade e autonomia sobre a tarefa. Instaura-se uma cultura de multifuncionalidade,

valorização do desempenho pessoal e abertura da comunicação vertical. A cobrança resulta no aumento da quantidade de horas de trabalho e em um grande desgaste que, com frequência, tem implicações para a vida pessoal. Substitui-se a valorização de realizações passadas pelo compromisso com as futuras. No entanto, a mudança mais importante é a diminuição da estabilidade do emprego e a consciência de sua fragilidade, porque a incerteza gera preocupação e passa-se a pensar que nem mesmo um bom desempenho é garantia para a manutenção do emprego. Após a privatização, os planos de demissão voluntária ou incentivada são entendidos como estratégia para redução de custos, assinalando que a empresa entrará em um cenário distinto quanto à concorrência pela conquista de clientes e manutenção da rentabilidade (WETZEL, 2000).

A vivência do novo contrato psicológico pode ter efeitos diferentes nos trabalhadores em função de como a empresa estatal se encontrava antes da privatização e de sucessos sindicais na negociação de estabilidade temporal no emprego. Ao revisar a literatura, encontramos apenas as diferenças observadas em relação à situação da empresa estatal antes da privatização. Nos casos em que a empresa não era deficiente, a tendência, quando há sucesso na renegociação do contrato psicológico, é de os trabalhadores manterem a confiança na empresa fazendo com que as mudanças ocorridas sejam insuficientes para eliminar a crença de que a empresa é um bom lugar para trabalhar. Já nos casos em que a empresa era deficiente antes da privatização, a tendência, em caso de sucesso na renegociação do contrato psicológico, é de reconhecimento em parte, de que certas mudanças permitem novas oportunidades de crescimento profissional, embora impliquem *estress* e desgaste. O aspecto comum na vivência do novo contrato psicológico é a perda de estabilidade no emprego. O êxito da mudança do contrato psicológico está relacionado com uma renegociação em que as bases das relações se transformam sem que apareça um sentimento de violação contratual (sentimentos de injustiça, pesar, desconfiança, raiva, traição e valoração de que suas obrigações na empresa passaram a ser menores) (WETZEL, 2000).

Essas empresas registram crescimento no faturamento e aumento substancial no recolhimento de impostos. No entanto, aos poucos, vão demonstrando às autoridades e à sociedade em geral a impossibilidade de se manterem participando diretamente do custeio das despesas públicas e do desenvolvimento dos municípios em que operam, como faziam quando eram estatais. A transparência no comportamento da liderança é uma prática incentivada pela alta administração, mas a obtenção de resultados depende do desenvolvimento contínuo dos gerentes. Após a privatização, essas empresas costumam apresentar a nova missão, visão e valores da cultura organizacional aos trabalhadores. Quando demoram em fazê-las, permitem que o comportamento da fase estatal se prolongue na gestão privada (OLIVA, 2000).

Nesse período, há a centralização das estruturas de “recursos” humanos e a definição de políticas válidas para toda a organização. A área de “recursos” humanos continua a realizar os desligamentos. As empresas que optam pelos Programas de Demissão Incentivada (PDI), atuam em conjunto com os gerentes na concepção e implantação do programa. Passa a investir no desenvolvimento técnico e comportamental e, em especial, no desenvolvimento gerencial, intensificando os programas de compensação pelo desempenho e aperfeiçoamento de rotinas administrativas e de sistemas. Também promove a reorganização dos processos, gerando maior agilidade. No entanto, as deliberações se dão no sentido *top-down* e não recebem atenção considerável dos gerentes e demais trabalhadores, visando a legitimar os aprimoramentos e os resultados pretendidos (OLIVA, 2000).

Inicialmente, as empresas definem o nível da direção e há uma variação na manutenção ou eliminação dos gerentes. Na literatura, encontramos três organizações que, num primeiro momento, preservaram os gerentes e uma que destituiu todos eles, transferindo alguns, pedindo a outros para aderir ao PDI e efetivando os demais em caráter definitivo nos cargos. Realizam novos PDIs, desligam os aposentados e excepcionalmente funcionários com

desempenho ou comportamento abaixo das expectativas, sem definir limites para os desligamentos. O efetivo de trabalhadores passa a ser controlado diariamente. Há um crescimento da produção pelo investimento realizado em tecnologia, aliado à redução do quantitativo de trabalhadores, gerando aumentos globais de produtividade (OLIVA, 2000).

Os sistemas de remuneração são revistos, mas de forma lenta e incompleta, devido às constantes alterações na estrutura. A prática comum é a redução do número de cargos e a adoção dos programas de remuneração variável (vinculado às metas). As empresas reduzem cláusulas do acordo coletivo e incorporam na remuneração das pessoas o que é o estabelecido por lei. O efetivo da área de “recursos” humanos é reduzido em índices maiores que o observado no global dessas empresas. A comunicação interna passa a ser coordenada pela área de “recursos” humanos em conjunto com a linha de comando, modelando o estilo de gestão, melhorando o clima organizacional e a renovação dos padrões da cultura organizacional. Um número significativo de pessoas do nível operacional trabalha com prazos curtos em um quadro enxuto, exigindo-se muito para cumprir as demandas, sem admitir que o trabalhador não possa fazê-lo. O grande salto qualitativo no aperfeiçoamento das rotinas refere-se à utilização da informática, integrando sistemas de folha de pagamento com controles de frequência eletrônico, promovendo relatórios aos gerentes diferenciados, via servidor, no qual cada um consulta e define o estilo que deseja a partir de uma base de dados comum (OLIVA, 2000).

A tendência nas empresas que adotam a metodologia de times autogerenciáveis é a expansão dessa prática, a redução do quantitativo de gerentes e a auto-avaliação de desempenho, monopolizada ainda pelos gerentes. Há também propensão a oferecer um emprego com qualidade, mas não com estabilidade. A qualidade é entendida como bom ambiente de trabalho, tarefa interessante, valorização da compensação justa, possibilidade de influir na construção da empresa e dela receber apoio para o desenvolvimento pessoal. Também diminuir a participação da parcela fixa da remuneração, aumentando a parcela variável e mantendo a redução do número de cargos. Outra tendência é estender os sistemas de administração, restritos à alta administração, aos níveis mais próximos da base e manter a área de “recursos” humanos participando nas decisões estratégicas da empresa (OLIVA, 2000).

Os principais impactos são as demissões, o aumento da carga de trabalho, a perda de benefícios, a pressão e desunião entre os trabalhadores. Portanto, o clima organizacional varia; encontramos climas bons e ruins na literatura. Onde o clima é ruim, a percepção é que quase não há melhoria para os trabalhadores e poucas melhorias para a empresa. Tanto para o nível gerencial como para os demais trabalhadores, há mais mudanças negativas do que positivas, afetando-os de forma semelhante. Quando tentam encontrar algo positivo, mencionam desafio, reconhecimento profissional, treinamentos e agilidade. O único aspecto relevante apontado como positivo é o término da influência dos políticos (ROWE; FERREIRA JUNIOR, 2000).

Dessa forma, há mudanças no comportamento dos trabalhadores. Observa-se maior vontade de aprender devido ao medo de perder o emprego, maior preocupação com o auto-desenvolvimento e em participar de treinamentos oferecidos pela empresa, buscando ser polivalente para ter maiores possibilidades de enfrentar os desafios que o trabalho impõe e a execução das atividades com maior atenção. Os trabalhadores estão insatisfeitos com a empresa e o principal motivo são as demissões constantes. As maiorias dos gerentes não se relacionam com os demais trabalhadores adequadamente, não lhes dão autonomia ou reconhecessem o seu trabalho. Faltam, para os gerentes, informações sobre as decisões e as políticas adotadas pela empresa, gerando dificuldades para o gerenciamento. Também, falta planejamento para melhorar o direcionamento das atividades gerenciais, proporcionar maior

delegação de poder e objetividade na comunicação interna, limitando-os na execução do seu trabalho (ROWE; FERREIRA JUNIOR, 2000).

Embora o sindicato tenha atuado intensamente durante o processo, não conseguiu evitar que as demissões ocorressem, mesmo para aqueles que se propuseram a colaborar com o processo de privatização. Os trabalhadores julgavam o sindicato sem força e sem condições para lhes prestar apoio, revelando insatisfação por não vê-lo atuar mais energicamente contra as demissões constantes. A atuação do sindicato é mais moderada, mas o motivo não se refere exclusivamente a ação dos gestores da empresa, mas também aos efeitos da globalização e da situação econômica do País (OLIVA, 2000).

Com o enxugamento de pessoal, diminui a qualidade do serviço e os usuários passam a exigir e cobrar dos trabalhadores, diminuindo a credibilidade na empresa e o orgulho de trabalhar nela. A maior parte dos trabalhadores não vêem possibilidade de crescimento profissional na empresa, devido à política de contratação, que prefere admitir pessoas ao invés de treinar os próprios trabalhadores, reduzindo a admiração pelos gerentes contratados. Há necessidade de definir um quantitativo de trabalhadores compatível com as demandas do trabalho, assim como os perfis e qualificações necessárias (ROWE; FERREIRA JUNIOR, 2000).

As representações sociais dos trabalhadores remanescentes do processo de privatização, daqueles que se desligaram da empresa neste processo e dos que foram admitidos após a privatização revelam que a representação que os trabalhadores têm da empresa hoje foi construída durante e após o processo de privatização e é assumida por todos (TAVARES; GOULART, 2001).

O impacto do processo de privatização nos trabalhadores remanescentes, nos demitidos, nos “aposentados voluntários” e naqueles que foram trabalhar em outras empresas, revela reflexos negativos do processo sobre todos os atores. Houve redução do número de filiados e menor participação sindical dos sindicalizados por medo de retaliações. Tanto os remanescentes como os ex-trabalhadores da empresa manifestam medo e sofrimento diante de uma série de inseguranças que se apresentam em relação ao mercado de trabalho, ao emprego, à renda, à representação e formas de contratação do trabalho. Essas inseguranças geram reações extremas de sofrimento psíquico, que vão desde o suicídio e a depressão, até mecanismos de negação da demissão e da mudança de *status* do trabalhador (TOLFO, et al. 2001).

Os impactos na qualidade de vida no trabalho pós-privatização pioraram no que tange a remuneração justa, assistência médica, ajuda para alimentação, previsão privada, condições físicas do ambiente de trabalho, condições e ritmo de trabalho, carga horária, realização e desenvolvimento pessoal, identificação com a tarefa, reconhecimento, segurança no emprego, atuação sindical, feedback extrínseco, liberdade de expressão, valoração do cargo. Apenas a responsabilidade representa um ganho para o trabalhador quando se acompanha de um aumento na remuneração (NUNES; MORAES, 2000).

## **Conclusão**

A partir da revisão da literatura aqui apresentada sobre o tema dos impactos psicossociais do movimento privatizador nos trabalhadores, pode-se ressaltar, como achado mais importante, o consenso de que o processo de privatização é um acontecimento estressante para os trabalhadores, enquanto sua gestão não for revista.

Na maioria dos trabalhos que analisam os impactos psicossociais do processo de privatização, observa-se que tanto no exterior como no Brasil, os trabalhadores carecem de uma visão geral do processo e da situação econômica, assim como das regras que governam o processo, o que dificulta a adoção de estratégias de enfrentamento. Obtiveram pouca

informação em algumas reuniões oficiais no início do processo, e por meio dos colegas e dos meios de comunicação. A tomada de decisão baseia-se exclusivamente nos aspectos econômicos, ignorando os trabalhadores, que paradoxalmente, têm de implementar a reforma. Aparecem sentimentos de medo, agressão, sentimentos misturados, deixando os trabalhadores desinformados e desorientados na nova situação, ao mesmo tempo em que mantém a esperança de obter suporte social para compreender as mudanças e rever suas estratégias de enfrentamento. O *maior impacto*, tanto no Brasil como em diversos setores privatizados em diferentes países, é a *demissão coletiva ou enxugamento* do quadro de pessoal durante e após o processo. Essa é uma prática contínua, que se constitui em uma atitude constante nos processos de privatização, visando a reduzir custos, tornar a empresa “atraente” para os compradores e romper com a cultura organizacional estatal vigente. O sentimento de impotência pós-privatização provoca a passividade no que tange à aceitação da nova ordem imposta na organização e a diminuição da participação sindical por medo de retaliações.

Diante disso, ainda não se observa a adoção de moderadores de efeitos de enxugamentos nos processos de privatização, ou seja, ações que possam atenuar os efeitos que as demissões acarretam na organização, nos trabalhadores demitidos e remanescentes. Constata-se ainda, a ausência de preocupações inerentes à responsabilidade social das organizações durante o processo de privatização, tornando o clima organizacional tenso. Conclui-se, que a tendência atual do debate sobre os impactos psicossociais da privatização sequer discute a adoção desses moderadores, embora reconheça a necessidade de reformulação da gestão do processo.

### **Referências Bibliográficas**

- BALAWAJDER, K.; POPIOLEK, K. Why people dislike the privatization of their work places? *Polish Psychological Bulletin*, v. 24, n.1, 1993, p. 15-24.
- BIRD, E.J., SCHWARZE, J. AND WAGNER, G.G. Wage effects of the move toward free markets in East Germany. *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 47, n. 3, p. 390-400, apr. 1994.
- CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 40. n.1, jan./mar. 2000.
- CALDERÓN, R. do C. dos S. **Desemprego e subjetividade: um estudo sobre programas de demissão voluntária**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Marcos, São Paulo, 2000.
- CUI, Z. Privatization and the consolidation of democratic regimes: an analysis and an alternative. *Journal of International Affairs*, winter 97, v. 50, iss.2, p. 675-692.
- EDGREN, G. Los sindicatos y el ajuste del empleo: estudios de casos de empresas asiáticas. *Revista Internacional del Trabajo- Organización Internacional del Trabajo*, vol. 109, n. 4, p.537-560, 1990.
- GRACIOLLI, E. J. **Um laboratório chamado CSN: greves, privatização e sindicalismo de parceria (a trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda)**. Trabalho apresentado no XXIV Encontro Anual da ANPOCS. GT 18: Sindicalismo e Política, Rio de Janeiro, 23 a 27-10-2000.
- JOHNSON, G., SMITH, S. Y CODLING, B. Microprocesses of institutional change in the context of privatization. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 3, p. 572-580, 2000.
- LANGFORD, T. Effects of strike participation on the political consciousness of Canadian postal workers. *Industrial Relations*, vol. 52, n. 3, p. 563-585, 1996.
- NELSON, A.; COOPER, C. L. Uncertainty amidst change: the impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71, 1995.

- NUNES, S.C.; MORAES, L.F.DE R. **Privatização: qual a percepção dos trabalhadores a respeito de seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho?** Trabalho apresentado no 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, São Paulo, p. 176, 2000.
- OLIVA, E. de C. **Siderúrgicas – Reflexos da privatização da Gestão de “recursos” humanos.** Trabalho apresentado no 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, São Paulo, p. 258, 2000.
- PALASSI, P. M. **Olhares sobre a Privatização do Setor de Saneamento Capixaba.** Trabalho apresentado no 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, São Paulo, p. 76, 2000.
- PALASSI, P. M. **Se correr o bicho pega, se ficar o bicho come!: o impacto da notícia de municipalização privatizada sobre trabalhadores do setor de saneamento.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 1998.
- PARRY, D.; WADDINGTON, D.; CRITCHER, C. Industrial relations in the privatized mining industry. **British Journal of Industrial Relations**, v. 35, n. 2, p. 173-196, 1997.
- SENAI. **Modernização, emprego e qualificação profissional.** Rio de Janeiro, 1998.
- ROCHE, D. It depends what you mean by privatization. **Euromoney**. feb., p. 26-27, 1996.
- ROWE, D. E. O.; JUNIOR, FERREIRA. R. R. **A influência do processo de privatização nos “recursos” humanos: um estudo de caso na Telemar Alagoas.** Trabalho apresentado no 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, São Paulo, p. 265, 2000.
- SÁNCHEZ-VIZCAÍNO, J. Empleo público y privatizaciones. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, Madrid: Servicio de Publicaciones de la UCM, n. 13, p. 75-95, 1996.
- SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. Significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa da privatização. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, jan./fev. 2000.
- TAVARES, K.C; GOULART, I.B. **Representações sociais do processo de privatização da Companhia Vale do Rio Doce: uma construção dos trabalhadores – Mina de Timbopeba – Distrito de Antônio Pereira – Ouro Preto – MG.** Trabalho apresentado XI Encontro Nacional da ABRAPSO. Psicologia Social e Transformação da Realidade Brasileira: desafios e perspectivas para a ABRAPSO 21 anos depois, Florianópolis, 2001.
- TOLFO, S. R; ALMEIDA, A.R; GRANDI, C.A; CORREA, C; PICININ, D.C.; NOERNBERG, T. R. **A privatização e os impactos sobre o trabalho dos sujeitos de uma empresa de telecomunicações.** Trabalho apresentado XI Encontro Nacional da ABRAPSO. Psicologia Social e Transformação da Realidade Brasileira: desafios e perspectivas para a ABRAPSO 21 anos depois, Florianópolis, 2001.
- TRIGO, R.A.E. **O Fazer desideologizador da psicologia: novas práticas e velhos discursos numa experiência de privatização do espaço de trabalho.** Trabalho apresentado XI Encontro Nacional da ABRAPSO. Psicologia Social e Transformação da Realidade Brasileira: desafios e perspectivas para a ABRAPSO 21 anos depois, Florianópolis, 2001.
- WATANABE, S. Restructuring of the Japanese National Railways: implications for labour. **International Labour Review**, v. 133, n.1, p. 89-111, 2002.
- WETZEL, U. **Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos.** Curitiba: Brasil. Trabalho apresentado no 1º Encontro de Estudos Organizacionais, Eneo 2000, GEO/ANPAD. 15ª, jun. 2000.