

FACULDADE LATINO-AMERICANA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO

**ANDERSON WILLY SILVA DE OLIVEIRA**

O REFLEXO DAS INVESTIDAS NEOLIBERAIS NA CASA DA MOEDA DO BRASIL

São Paulo – SP

2020

Anderson Willy Silva de Oliveira

O REFLEXO DAS INVESTIDAS NEOLIBERAIS NA  
CASA DA MOEDA DO BRASIL

Dissertação apresentada ao curso Maestría Estado, Gobierno y Políticas Públicas da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais e Fundação Perseu Abramo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Magíster en Estado, Gobierno y Políticas Públicas.

Orientador: Professor Dr. Paulo Eduardo Silva Malerba

São Paulo – SP  
2020

## Ficha Catalográfica

OLIVEIRA, Anderson Willy Silva de.

O Reflexo das Investidas Neoliberais na Casa da Moeda do Brasil / Anderson Willy Silva de Oliveira. São Paulo: FLACSO/FPA, 2020.

Quantidade de folhas f.:87

Dissertação (Magíster en Estado, Gobierno y Políticas Públicas), Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, Fundação Perseu Abramo, Maestría Estado, Gobierno y Políticas Públicas, ano.

Orientador/a: Professor Dr. Paulo Eduardo Silva Malerba

Referências bibliográficas: f. XXX-XXX.

1. Neoliberalismo. 2. Tamanho do Estado – Brasil. 3. Empresa pública – Brasil. 4. Movimento sindical – Brasil. 5. Soberania nacional.

Bibliografia:

1. Políticas Públicas 2. Neoliberalismo. 3. Empresa

Anderson Willy Silva de Oliveira

O REFLEXO DAS INVESTIDAS  
NEOLIBERAIS NA CASA DA MOEDA DO  
BRASIL

Dissertação apresentada ao curso  
Maestría Estado, Gobierno y Políticas  
Públicas da Faculdade Latino-Americana  
de Ciências Sociais e Fundação Perseu  
Abramo, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de  
Magíster en Estado, Gobierno y Políticas  
Públicas.

Aprovada em

---

Prof. Dr. Paulo Eduardo Silva Malerba  
FLACSO Brasil/FPA

---

Prof. Dr. Marcelo Manzano  
Coordenador do Curso de Mestrado em Estado, Governo e Políticas Públicas  
FLACSO Brasil/FPA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Danielle Tega  
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria do Carmo e Jairo; à minha esposa, Michele; aos meus filhos: Maysa e Mayra (*in memoriam*) e João Vycor; e ao meu irmão, Alex William. Sem vocês não seria possível prosseguir nessa jornada cheia de percalços, mas, também, de muitas descobertas e transformações.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Malerba, por todo apoio e orientação incondicionais e por acreditar ser possível a realização deste trabalho.

Ao coordenador do curso de mestrado na Fundação Perseu Abramo, William Nozaki, pela compreensão e todo o apoio institucional para que eu pudesse concluir este trabalho.

Ao querido professor Ivan Russef, por todos os ensinamentos transmitidos com gentileza, simplicidade e profundidade ao longo do curso.

À supervisora Julia Tibiriçá, pelo companheirismo, a compreensão e o pronto atendimento sempre que solicitado.

A Luana Forlini e às equipes da FLACSO e FPA, pela imediata e precisa comunicação de todas as informações e procedimentos necessários ao cumprimento regular do curso.

Aos colegas de curso, que, com amizade e companheirismo, sempre se colocaram à disposição para ajudar no que fosse preciso.

Ao meu amigo e sócio Luciano Silva de Oliveira, pelo apoio, colaboração e compreensão nas horas mais atarefadas de produção deste trabalho.

Principalmente, à força vital que rege todo o universo, sem a qual nada seria possível.

## RESUMO

Esta dissertação tem o propósito principal de demonstrar a influência das diretrizes políticas governamentais nos rumos diretivos tomados pelos entes que integram o aparelho estatal, com destaque para a empresa pública Casa da Moeda do Brasil – CMB. Pretende, ainda, demonstrar que está em curso uma nova investida neoliberal visando à redefinição do papel do Estado brasileiro de modo a condicioná-lo aos interesses do mercado. Os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa apontam para a existência de dois momentos de ofensivas neoliberais na CMB com um interregno entre elas. A primeira ocorreu durante toda a década de 90, tendo sido iniciada com a ascensão do ex-presidente Collor de Mello ao poder. Com o advento do governo Lula da Silva, a CMB exerceu papel efetivamente estratégico para o Estado brasileiro, dando fim à primeira investida neoliberal na empresa, malgrado o cenário internacional seguisse majoritariamente orientado pelas premissas neoliberais. Foram realizadas 12 entrevistas com empregados da CMB de forma a apresentar a visão dos trabalhadores sobre os processos de mudança ocorridos na empresa. O período referente ao governo Lula da Silva foi considerado pelos entrevistados o mais próspero da CMB. A segunda onda neoliberal teve início ainda no início do primeiro mandato de Dilma Rousseff, ganhou força a partir do seu impedimento e agravou-se nos governos Temer e Bolsonaro. Por fim, Bolsonaro nomeou militares para a presidência da CMB. Com isso, a empresa já sofreu profundas transformações e os dados confirmaram que essa nova onda neoliberal ainda está em curso; e não se tem clareza quanto ao seu alcance.

Palavras-chave: Neoliberalismo; Tamanho do Estado – Brasil; Empresa pública – Brasil; Movimento sindical – Brasil; Soberania nacional;

## **ABSTRACT**

This dissertation has the main purpose of demonstrating the influence of governmental political guidelines on the direction taken by the entities that integrate the state apparatus, with emphasis on the public company Casa da Moeda do Brasil - CMB. It also intends to demonstrate that a new neoliberal assault is underway, aiming at redefining the role of the Brazilian State in order to condition it to market interests. The results obtained from the research point to the existence of two moments of neoliberal offensives in the CMB with an interregnum between them. The first occurred throughout the 1990s, having started with the rise of ex-president Collor de Mello to power. With the advent of the Lula da Silva government, the CMB played an effectively strategic role for the Brazilian State, putting an end to the first neoliberal onslaught in the company, despite the international scenario being largely guided by neoliberal premises. 12 interviews were carried out with CMB employees in order to present the workers' view of the change processes that took place in the company. The period referring to the Lula da Silva government was considered by the interviewees to be the most prosperous of the CMB. The second neoliberal wave started even at the beginning of Dilma Rousseff's first term, gained strength from her impediment and worsened under the Temer and Bolsonaro governments. Finally, Bolsonaro appointed military officers to the presidency of the CMB. With this, the company has already undergone profound changes and the data confirmed that this new neoliberal wave is still underway; and its scope is not clear.

Keywords: Neoliberalism; State size - Brazil; Public company - Brazil; Union movement - Brazil; National sovereignty;



## LISTA DE SIGLAS

ABCF	Associação Brasileira de Combate à Falsificação
ADE	Ato Declaratório Executivo
BCB	Banco Central do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CMB	Casa da Moeda do Brasil
CONFIS	Conselho Fiscal
CONSAD	Conselho de Administração
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DRU	Desvinculação das Receitas da União
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EUA	Estados Unidos da América
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSs	Organizações Sociais
PDV	Programa de Demissão Voluntária
PIB	Produto Interno Bruto
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
RFB	Receita Federal do Brasil
SCORPIOS Cigarros no Brasil	Sistema de Controle de Volume e Rastreamento de Produção de Cigarros no Brasil
SICOBEBE	Sistema de Controle de Produção de Bebidas

SNM	Sindicato Nacional do Moedeiros
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
USD	Dólar dos Estados Unidos

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1. Neoliberalismo: impactos sobre o Estado e a organização da sociedade....</b>	<b>15</b>
1.1 Neoliberalismo no Brasil.....	22
<b>2. Estudo de caso: Casa da Moeda do Brasil</b> .....	<b>37</b>
<b>3. A primeira onda neoliberal na Casa da Moeda do Brasil</b> .....	<b>43</b>
<b>4. Papel estratégico da CMB no governo Lula</b> .....	<b>50</b>
<b>5. Nova ofensiva neoliberal</b> .....	<b>57</b>
<b>6. A experiência e vivência dos trabalhadores em relação às ofensivas neoliberais</b> .....	<b>66</b>
6.1. Das orientações metodológicas .....	66
6.2. Da análise dos dados das entrevistas .....	68
6.2.1 Dilemas entre indicação política x técnica .....	68
6.2.2. Década de 90: precarização das relações de trabalho, demissão em massa e visão empresarial .....	73
6.2.3. Do governo Lula da Silva aos dias atuais: a CMB no contexto do ressurgimento do neoliberalismo como ‘solução’ para tornar o Estado mais ‘eficiente’.....	75
Considerações finais .....	78
Referências Bibliográficas .....	81
Apêndice – Roteiro de entrevistas .....	86

## INTRODUÇÃO

Inicialmente, é relevante informar ao leitor que o interesse do autor pelo tema tratado na presente dissertação decorre de sua própria trajetória laboral. O autor foi empregado concursado da CMB por duas vezes. Na primeira oportunidade, ingressou no quadro funcional para exercer o cargo de eletricitista de manutenção industrial, tendo sido admitido em 1º de julho de 1998. Na ocasião, estava concluindo o primeiro curso de graduação, em Pedagogia, na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ e, como existia a orientação informal interna de que empregados do chão de fábrica não precisavam possuir formação em nível superior para trabalhar na CMB, o autor foi dispensado em 2 de setembro de 1999.

Todavia, no ano de 2001, o autor prestou novo concurso público, agora para o cargo de analista de nível superior, tendo sido classificado na primeira colocação. Admitido no ano de 2004, o autor permaneceu no quadro funcional durante 14 anos, tendo exercido diversas funções de confiança, até solicitar seu desligamento da empresa, no auge da segunda onda neoliberal na instituição, para dedicar-se ao magistério no campo do ensino jurídico e à advocacia.

A presente dissertação tem o propósito principal de demonstrar a influência das políticas governamentais, em particular de viés neoliberal, na empresa pública Casa da Moeda do Brasil.

No mesmo contexto, pretende-se, ainda, demonstrar que está em curso uma nova investida neoliberal visando à redefinição do papel do Estado brasileiro de modo a condicioná-lo aos interesses do mercado.

Para tanto, o trabalho foi organizado em capítulos com o objetivo de orientar a compreensão do leitor.

O primeiro capítulo traz uma abordagem do autor sobre o conceito de neoliberalismo à luz das leituras realizadas, indicando a importância de sua compreensão para o desenvolvimento deste trabalho. Além disso, são apresentadas suas principais características, seu modo de funcionamento e uma breve perspectiva histórica.

Em seguida, na seção do mesmo capítulo, apresenta-se ao leitor o neoliberalismo no Brasil, com suas nuances e especificidades, dadas as

características do cenário sociopolítico-econômico brasileiro, com destaque para a década de 90, período em que ocorreram diversas privatizações de instituições públicas e demissões de funcionários públicos, que produzem reflexos até os dias atuais.

No capítulo dois, o assunto abordado é a Casa da Moeda do Brasil – CMB e tem o propósito de demonstrar a importância estratégica da empresa para o funcionamento e desenvolvimento do Estado brasileiro. Para tanto, inicia-se uma exposição sobre os aspectos históricos e culturais da organização e, em seguida, aborda-se o cariz estratégico da empresa, apresentando-se ao leitor alguns dos produtos e serviços que tornam a CMB singular em seu segmento de atuação, e conduzindo-o à compreensão do papel estratégico da instituição.

O capítulo três tem o propósito de demonstrar os principais reflexos da onda neoliberal da década de 90 na Casa da Moeda do Brasil, combinando os elementos que contextualizam a cena estatal da época com aspectos relevantes que emergiram ao longo das entrevistas realizadas, tal como apresentado mais detidamente no capítulo seis.

No capítulo quatro, demonstra-se o papel estratégico exercido pela CMB para o Estado brasileiro nos governos Lula da Silva (nos dois mandatos) e Dilma Rousseff (no início do primeiro mandato).

Nesse período, entre outros acontecimentos, a empresa foi revitalizada e modernizada tecnologicamente. Criou a nova família de cédulas do Real, elevando o dinheiro brasileiro ao nível dos mais seguros do mundo, e desenvolveu sistemas de controle e rastreamento que contribuíram diretamente para o aumento da arrecadação do Estado. De acordo com os entrevistados, posição com a qual o autor concorda, tendo em mira os dados coletados alusivos ao desempenho empresarial e as próprias entrevistas, foi o período mais próspero da história da empresa. Foram realizadas 12 entrevistas com empregados da CMB de forma a apresentar a visão dos trabalhadores sobre os processos de mudança ocorridos na empresa.

No capítulo cinco, são demonstrados dados e argumentos a respeito da nova onda neoliberal que também causou transformações na CMB. Essa retomada neoliberal se dá ainda no governo Dilma Rousseff, a partir de 2012, e se aprofunda nos governos Temer e Bolsonaro. Apresenta-se ao leitor o contexto majoritariamente nacional em que essa retomada ocorreu e as consequências até então produzidas.

A pesquisa baseou-se na literatura nacional e estrangeira produzida sobre o tema do neoliberalismo e suas relações com o Estado. O instrumento de pesquisa utilizado para identificar elementos conjunturais da administração pública foi a entrevista operacionalizada por um questionário semiestruturado, contendo perguntas objetivas combinadas com perguntas discursivas e abertas.

Quanto ao público selecionado para a entrevista, foram admitidas duas macro-categorias no que diz respeito à amostra pesquisada: empregados representantes dos trabalhadores e empregados que exercem ou já exerceram função de confiança/cargo em comissão.

Todos os entrevistados são empregados de carreira e pertencem ao quadro permanente de funcionários. O entendimento foi no sentido de que essa configuração permitiria uma observação mais próxima da realidade institucional contextualizada nas entrevistas, possibilitando, assim, a obtenção de dados revestidos de maior grau de assertividade. Ao todo, foram entrevistados 12 empregados com o perfil sobredito.

Os dados obtidos por meio da pesquisa realizada conduzem à percepção da existência de um processo estratégico, que inclui a manipulação político-ideológica, para a retomada e consolidação do poder hegemônico neoliberal na CMB, visando à privatização da empresa ou reduzir seu escopo de atuação empresarial ao mínimo possível, tal como ocorreu na década de 90, observadas as características inerentes ao contexto social, político e econômico de cada período.

Todavia, os trabalhadores resistem e se utilizam dos mecanismos de representação cabíveis na tentativa de barrar esse processo, inclusive a formação de uma comissão parlamentar em defesa da CMB.

A última parte trata das considerações finais do autor, que, a partir do que foi escrito, considera que ficou demonstrado que houve dois momentos de ofensivas neoliberais na CMB com um interregno entre elas: o primeiro ocorreu na década de 90, tendo iniciado com a ascensão de Collor de Mello ao poder e a adoção das chamadas medidas de abertura do Brasil ao mercado.

A interrupção da investida neoliberal se deu a partir de 2003, com o advento do governo Lula da Silva. Nesse período, a empresa passou a ocupar papel efetivamente estratégico para o Estado brasileiro. O parque fabril foi revitalizado e modernizado tecnologicamente.

A empresa criou a nova família de cédulas do Real e desenvolveu novos negócios, entre eles o sistema de controle de bebidas frias e o de controle e produção de cigarros, SICOBE e SCORPIOS, respectivamente. Essas informações foram iluminadas pelos entrevistados, que consideraram esse período como o mais próspero da história da empresa.

A segunda ofensiva neoliberal começou a ocorrer pouco antes do impedimento de Dilma Rousseff e ganhou força nos governos Temer e Bolsonaro. O cenário se tornou ainda pior no governo Bolsonaro. As relações trabalhistas entre a direção da empresa e a representação sindical foram interrompidas. Os dirigentes sindicais foram impedidos de entrar na empresa e cerca de 212 empregados foram demitidos de uma só vez.

Mas, os trabalhadores resistem e vêm fazendo manifestações e promovendo articulações políticas na tentativa de barrar a privatização. A conjuntura política do país e, conseqüentemente, a da empresa, sob os ditames do governo Bolsonaro, não apresenta sinais de mudança para melhor. Em outubro de 2020, quando comunicava que a CMB não seria mais privatizada, o presidente também comunicou a troca da diretoria da empresa. Agora, o presidente Bolsonaro decidiu entregá-la novamente aos militares: assumiu a presidência da CMB um vice-almirante da Marinha do Brasil.

Para o autor, ainda está em curso uma nova investida neoliberal, mais agressiva e intensa e sobre a qual não se tem clareza quanto ao seu alcance. A CMB já sofreu profundas alterações e as perspectivas de futuro parecem não ser as melhores; historicamente, o papel empresarial da instituição foi extremamente limitado durante todo o período em que foi dirigida por militares, o que poderia representar um retrocesso para a empresa.

Finalmente, o autor registra a complexidade que reveste o tema abordado enfatizando que não se pretendeu esgotar a discussão da matéria por meio da presente dissertação, uma vez que esse debate extrapola os limites da pesquisa realizada.

## 1. NEOLIBERALISMO: IMPACTOS SOBRE O ESTADO E A ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE

A temática neoliberal é elemento presente em todo o contexto deste trabalho. Assim, as palavras iniciais têm o propósito de compartilhamento da perspectiva conceitual do autor em torno do neoliberalismo a partir das leituras realizadas, contribuindo, desta forma, para a contextualização e problematização do tema central abordado, etapa sem a qual não seria possível compreender o sentido da pesquisa e, por conseguinte, as inquietações autorais provocadas pelo cenário extremamente preocupante que caracteriza a empresa pública brasileira, em especial, a Casa da Moeda do Brasil.

O neoliberalismo passa a ganhar força a partir das transformações dos modos de produção do capital como consequência da crise do Estado de bem-estar social no início dos anos de 1970. Essas alterações, de acordo com Malerba (2011) tiveram início nos países centrais e expandiram-se pelo mundo por intermédio de organismos multilaterais, como FMI e Banco Mundial, liderados pelas grandes potências, notadamente, os Estados Unidos da América – EUA, e, ainda, com a adesão de governos “afinados aos preceitos neoliberais que adotaram políticas macro-econômicas para “ajustes” das economias nacionais”, o que deu um novo tom ao capitalismo, conforme aponta Malerba (2011, p.19):

O mundo capitalista, desde a crise do modelo do Estado de bem-estar social no início dos anos de 1970, vem passando por grandes transformações em seu processo de acumulação e reprodução do capital.

Cabe ressaltar que o neoliberalismo, em sua gênese, pode assumir uma série de significados, desde uma corrente de pensamento e uma ideologia, isto é, uma forma de ver e julgar o mundo social, tal como descreveu Moraes (2001, p. 3):

um movimento intelectual organizado, que realiza reuniões, conferências e congressos, edita publicações, cria *thinktanks*, isto é,



centros de geração de idéias e programas, de difusão e promoção de eventos; 3. um conjunto de políticas adotadas pelos governos neoconservadores, sobretudo a partir da segunda metade dos anos 70, e propagadas pelo mundo a partir das organizações multilaterais criadas pelo acordo de Bretton Woods (1945), isto é, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI).

Em perspectiva lógica, o neoliberalismo tem assento nas premissas conceituais do liberalismo clássico, cuja obra representativa marcante é *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith. De acordo com o pensamento de Smith, a livre iniciativa teria o condão de tornar o mundo melhor, "... mais justo, racional, eficiente e produtivo.". se não fosse limitada por regulamentos e monopólios garantidos pelo Estado, tal como descreve Moraes (2001) sobre o autor inglês.

Assim, o Estado teria poucas competências, traduzidas apenas na manutenção do mínimo necessário para o funcionamento básico, por meio dos cuidados com a segurança externa e interna, a garantia das propriedades e dos contratos e a realização dos serviços essenciais de utilidade pública.

Percorrendo a trajetória histórica do desenvolvimento do neoliberalismo, verifica-se que é nesse ambiente que se fortalece a ideia das privatizações de todas as atividades econômicas, ficando sob o manto estatal tão-somente aquelas essenciais à manutenção da ordem social e não passíveis de serem conduzidas por entes privados, definições estabelecidas pelos grupos dominantes de poder em harmonia com os interesses do mercado.

A livre iniciativa maximizada teria relação direta com a natureza do homem, valorizando o lucro e o interesse próprio que lhe são peculiares, o que conduziria a um sistema social que revelaria e contemplaria as necessidades individuais, a partir de uma ordenação regulada por um mecanismo de preços, tal como nos ensina Moraes (2001, p. 5):

Segundo a doutrina liberal, a procura do lucro e a motivação do interesse próprio são inclinações fundamentais da natureza do homem. Elas estimulam o empenho e o engenho dos agentes, recompensam a poupança, a abstinência presente, e remuneram o investimento. Além disso, premiam a iniciativa criadora, incitando ao trabalho e à inovação. Como resultado, cria-se um sistema ordenador (e coordenador) das ações humanas, identificadas com ofertas e demandas mediadas por um mecanismo de preços. Esse sistema social revelaria de modo espontâneo e incontestável as necessidades de cada um e de todos os indivíduos. O sistema também indicaria a eficácia da empresa e dos empreendedores, sancionando as escolhas individuais, atribuindo-lhes valores negativos ou positivos.

Nessa conjuntura, após o esgotamento do consenso keynesiano, que admitia a convivência da intervenção do Estado na economia com o capitalismo, sobretudo no que se refere aos investimentos públicos e à geração de empregos, de modo a evitar/tratar crises, o neoliberalismo passa a adotar perspectivas teóricas e orientações políticas derivadas do liberalismo econômico clássico, porém de modo mais agressivo, calcado no 'modelo globalizante e desregulamentado para os mercados, principalmente financeiro.' (MALERBA, 2011, p.24).

Nota-se, assim, um processo de financeirização, descrito por Chesnais (2003) como uma espécie de reorganização dos capitais com o objetivo de obter valorização financeira, não necessariamente ligada ao ativo de produção. Aliás, em abordagem um tanto simplista, mas coerente, é esta a essência da financeirização: o descolamento da valorização financeira do capital em relação ao ativo de produção. Isso permite, por exemplo, que um investidor aloque recursos financeiros em ações de determinada empresa, podendo beneficiar-se tanto pelo recebimento de dividendos decorrentes dos resultados positivos da empresa, quanto pela valorização das ações da empresa no mercado, justamente em função do crescimento positivo. Novos instrumentos financeiros foram criados, como derivativos, *swaps*, mercados a termo, entre outros, distanciando o mercado financeiro da economia real.

Berle e Means (1984) também abordam essa ideia. E o fazem trazendo à baila uma descrição de funcionamento da lógica tradicional da propriedade nas sociedades anônimas, destacando que os proprietários, via de regra, detinham os direitos sobre os lucros gerados pelas atividades empresariais, inclusive, aquelas administradas por um grupo de controle estabelecido para a tomada de decisões capazes de gerar benefícios para todos os acionistas, os quais representavam a figura dos proprietários nessas sociedades.

Entretanto, os autores salientam que uma nova lógica de propriedade surge no seio das sociedades anônimas e, ampliando-se a perspectiva, se traduz numa fundamental mudança no capitalismo: trata-se de uma separação entre propriedade privada e controle, estes últimos denominados pelos autores de 'poderes fiduciários'.

Tais poderes teriam o condão de direcionar os beneficiários dos lucros gerados a partir, não apenas das atividades produtivas, mas, de um processo de financeirização.

A partir dessa separação entre propriedade e controle, a figura do grupo de controle assume papel primordial no processo de direcionamento dos lucros obtidos. Se, antes, os lucros deveriam ser revertidos para os acionistas, que detinham uma espécie de poderes absolutos sobre as empresas, com esse processo, são os grupos de controle que efetivamente decidem quem serão os beneficiários dos lucros, que nas sociedades anônimas modernas, se subdividem, basicamente, em dois grupos: os detentores de títulos, que fornecem o capital, e os controladores, que administram essas sociedades, ideia que pode ser ratificada no trecho abaixo transcrito:

Na moderna sociedade anônima, com sua separação entre propriedade e controle, as duas funções de risco e do controle são, na maior parte das vezes, desempenhadas por dois grupos diferentes de pessoas. Quando essa separação é total, um dos grupos, o dos portadores de títulos e, em particular, os acionistas, assume os riscos e fornece o capital, enquanto um outro grupo exerce o controle e administra o negócio. (BERLE E MEANS, 1984, p. 266).

Ainda a respeito da ideia de financeirização, vale dizer que a questão suscitada anteriormente assume, na atualidade, novos contornos, tornando evidente a ideia de separação entre relações de propriedade e relações de produção. Malerba (2011) aponta os preceitos sustentados por Chesnais (2003), de que ‘a gradativa reconstituição de uma massa de capitais procurando valorizar-se de forma financeira [...] só pode ser compreendida levando em conta as crescentes dificuldades de valorização do capital’, enfatizando, entre outros aspectos, que as ideias neoliberais passam a atrair mais interlocutores, inclusive nos países centrais, como mecanismo de solução da nova crise do capital, “marcada pela queda da taxa de lucro e da produtividade”. (MALERBA, 2011, p.24). Complementa o autor:

Este foi o cenário que começou a ruir com este modelo de acumulação. Passando pela deslegitimação do papel do Estado e de suas políticas de bem-estar e culminando com a crítica ao fordismo e a rigidez de seu sistema de funcionamento, que, segundo seus críticos, tornava a operação de planejamento das indústrias mais

difícil, a alocação de recursos mais cara e complicada e não previa meios ágeis para se adaptar às alterações econômicas. (MALERBA, 2011, p.24)

Além disso, é importante destacar que, para o alcance de suas finalidades, o neoliberalismo não se restringe à seara econômica. Ao contrário, adota estratégias políticas e ideológicas diversificadas para promover sua dominação utilizando diferentes atores com tal objetivo. Nesse sentido, Moraes (2001, p.18) aponta algumas estratégias neoliberais comumente executadas:

- protestos de empresários contra pressões fiscais, apresentadas como insuportáveis;
- denúncias de políticos conservadores contra as políticas redistributivas, caracterizadas como paternalistas e desastrosas;
- campanhas de organizações empresariais contra a extensão de atividades do setor público a domínios afirmados como "naturalmente" privados;
- resistência contra a regulamentação supostamente hipertrofiada dos contratos entre particulares (normas sobre aluguéis, direito do trabalho e previdência, mensalidades escolares, etc.).

Percebe-se que esse tipo de estratégia se materializa, em perspectiva de discurso, utilizando-se a retórica do sermão, que consiste, basicamente, em narrar uma situação de viés catastrófico para, em seguida, apresentar uma solução milagrosa para todos os males. Moraes (2001, p.13) clarifica este pensamento de modo preciso:

Para os países latino-americanos, os neoliberais fazem uma adaptação dessa cena: aqui o adversário estaria no modelo de governo gerado pelas ideologias nacionalistas e desenvolvimentistas, pelo populismo... e pelos comunistas, evidentemente. A argumentação neoliberal tem uma estratégia similar à do sermão. Primeiro, desenha um diagnóstico apocalíptico. Em seguida, prega uma receita salvacionista: forte ação governamental contra os sindicatos e prioridade para uma política antiinflacionária monetarista (do a quem doer) - reformas orientadas para e pelo mercado, "libertando" o capital dos controles civilizadores que lhe foram impostos por duzentos anos de lutas populares.

É possível verificar que a linha argumentativa utilizada pelos neoliberais, observados os limites do recorte teórico apresentado neste trabalho, tem o propósito de responsabilizar o Estado pelos problemas da economia global, atribuindo-lhe a pecha de ser excessivamente ‘pesado’ e de impedir o desenvolvimento do mercado, que seria o verdadeiro salvador, capaz de tudo solucionar a partir da livre iniciativa, promovendo, desta forma, a melhoria da sociedade com a percepção de recompensas justas, uma vez que o mercado seria ‘o meio eficaz e racional, de distribuir a produção, o consumo e alocar a riqueza” (Malerba, 2011, p.25), o que fortalece o discurso de que quanto menor for a interferência do Estado, melhor será para a sociedade.

De acordo com essa perspectiva, se não houvesse um controle central por parte do Estado e cada pessoa pudesse buscar seus próprios interesses, isso resultaria num sistema impossível de se compreender integralmente, o que garantiria “um funcionamento que incentive a criatividade, a inovação e o trabalho, através de ‘melhores recompensas’ no mercado, ou seja, maiores ganhos financeiros para aqueles que melhor desempenharem suas funções”. (MALERBA, 2011, p.25). O autor preleciona, ainda:

O peso do Estado foi tido, por esta linha de pensadores, por políticos conservadores e grandes capitalistas, como grande responsável pelas dificuldades enfrentadas pela economia global. Seu sistema de regulação impediria o livre empreendimento e o desenvolvimento das forças de mercado, cercearia a liberdade de iniciativa e dificultaria as relações econômicas entre entes privados. Articulados em órgãos multilaterais, países centrais e representantes de bancos e grandes capitalistas globais, iniciam a discussão da implantação de novos parâmetros político-econômicos em esfera global, capazes de superar o modelo baseado na intervenção estatal na vida econômica e social. (MALERBA, 2011, p. 25)

Note-se que, apesar do discurso de deslegitimação do Estado, os neoliberais dependem desse mesmo Estado para implementação de suas estratégias, o que significa dizer que o mecanismo de dominação e sua reprodução utiliza o Estado como condutor, tendo a política como instrumento essencial à realização de seus propósitos, o que remete aos conceitos althusserianos em torno da reprodução e da

resistência, perspectiva teórica em que se aponta a existência dos aparelhos ideológicos do Estado.

A esse respeito, Vazquez (2018) aborda o pensamento de Poulantzas (1980), no sentido de que o Estado promove a organização dos interesses políticos do que ele chamou de bloco no poder, que, nas palavras de Pinto Teixeira (2012), em citação direta de Vazquez (2018), significa “unidade contraditória entre diferentes classes e/ou frações de classe sob a hegemonia de uma dessas” [...] “... capaz de liderar os interesses econômicos, políticos e ideológicos das demais classes/frações”.

Esse pensamento, *mutatis mutandis*, também pode ser percebido a partir das ideias em que se apoia Malerba (2011) quando indica a realização do Consenso de Washington, em 1989, em que FMI, BID e Banco Mundial, reunidos, avaliaram as medidas adotadas no Chile ditatorial de Pinochet durante os anos 70 e 80, tendo sido consideradas exitosas. Essas medidas, fundamentalmente, de ‘desregulamentação econômica e reformas “para o mercado”, como a reforma previdenciária, reduzindo o papel do Estado e ampliando a participação privada nos serviços sociais’, foram orientadas por economistas oriundos da Escola da Chicago e que assessoraram Pinochet. O autor assim destaca:

Em 1989, o FMI se reúne em Washington juntamente com o Banco Mundial e BID, sob influência dos EUA, para discutir os encaminhamentos de reformas e medidas necessárias para a América Latina, a fim de “sanar” os graves problemas sociais e fiscais que assolam a região. Fez-se uma avaliação das medidas já implementadas durante os anos 70 e 80 na região, em especial no Chile, onde se verificaram ser exitosas tais reformas, que deveriam ser implementadas em maior extensão e intensidade. (MALERBA, 2011, p.27)

Compreendida a lógica neoliberal, em linhas gerais, de reorientação do Estado e dominação pelo mercado, será apresentado na próxima seção o neoliberalismo no cenário brasileiro com as principais nuances e especificidades.

## 1.1 NEOLIBERALISMO NO BRASIL

Nesta seção, passa-se a abordar a presença do neoliberalismo no contexto do Estado brasileiro, principalmente, nos anos da década de 1990, tomando-se como referência, em apertada síntese, o final do período anterior, início dos anos da década de 1980, de forma a consubstanciar, sob o prisma teórico, a pesquisa realizada, demonstrando ao leitor elementos importantes para a compreensão do cenário político da época e o que se supõe ser a retomada, agora mais agressiva, do neoliberalismo nos dias atuais.

Nesse quadro, o alto endividamento brasileiro contraído e potencializado<sup>1</sup> durante o período da ditadura civil-militar, por exemplo, ao longo dos Planos Nacionais de Desenvolvimento I e II não pode ser ignorado. O país havia se tornado economicamente dependente dos bancos privados, num primeiro momento e, mais tarde, do FMI. O retrato da economia se caracterizava pela hiperinflação, a falta de abastecimento de produtos básicos para a população, preços elevados e alto índice de desemprego, Estado herdado da ‘eficiência’ do governo militar, ambiente que fez parecer inevitável a submissão aos ditames neoliberais.

Aliás, o processo de compreensão da conjuntura brasileira alusiva ao final da década de 1980 torna obrigatório mencionar, reiterar-se, ainda que em linhas gerais a atuação econômica do Estado no período da ditadura civil-militar. A esse respeito, em que pese o autoritarismo que caracterizou o período em referência, registre-se que o regime militar aumentou o tamanho e o poder de intervenção da estrutura estatal. Entretanto, de acordo com Bresser-Pereira (2007),<sup>2</sup> o que ele chamou de

---

<sup>1</sup> As principais razões são o elevado endividamento do Brasil no exterior durante os anos 1970, em que havia elevada liquidez internacional. As dívidas foram contraídas, sobretudo para realização dos Planos Nacionais de Desenvolvimento, no período final da ditadura, governos Geisel e Figueiredo. Com o choque dos juros causados pelo FED dos Estados Unidos, houve rápido crescimento da dívida brasileira e dos países latino-americanos junto a credores principalmente nos Estados Unidos. Esse cenário levaria à “crise da dívida” que permeou o país nos anos 1980. A esse respeito, ver a publicação feita por Marcio Pochmann, quando à frente do IPEA, intitulada *Perspectivas do desenvolvimento brasileiro* / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2010. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3305/1/livro10\\_perspectivasdodesenvolvimento.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3305/1/livro10_perspectivasdodesenvolvimento.pdf)

<sup>2</sup> BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Burocracia Pública na Construção Do Brasil*. Versão ampliada do trabalho “Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil” publicado na *Revista de Sociologia e Política*, 2007, n. 28: 9-30. Disponibilizada aos alunos do curso Sociedade e Estado no Brasil.

“poder final” ficou nas mãos dos militares entre 1964 e 1984 e nesse período foi evidenciada não apenas uma crise da burocracia pública, mas, também, de natureza política e econômica. O autor salienta que:

Os anos 1980 foram, portanto, anos de profunda crise. Crise econômica, crise política, crise principalmente da burocracia pública. E não apenas da burocracia pública militar, mas também da civil. Afinal, ainda que o poder final, entre 1964 e 1984, tenha ficado com os militares, os burocratas públicos civis partilharam com eles e com a burguesia o poder. Uma crise econômica é um fenômeno de instabilidade macroeconômica que se manifesta pela queda da renda muitas vezes acompanhada do aumento da inflação. Já uma crise política, é uma crise de poder que, quando grave, se manifesta pela mudança do poder e da coalizão política que o sustentara. (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 77)

Uma relevante questão que se coloca a respeito do cenário de profunda crise dos anos 80 no Brasil é a subserviência nacional aos interesses do Fundo Monetário Internacional – FMI, uma vez que os aparentes avanços gerados no período, entre eles, o chamado ‘milagre econômico’, mascaravam a realidade econômica do país e ampliavam a dependência nacional em relação aos Estados Unidos da América, que, àquela altura, engendravam soluções de transformação do capitalismo, inclusive a ‘colonização’ econômica (sob o manto de ajuda financeira internacional) dos países subdesenvolvidos e dotados de boa capacidade de crescimento, integrando-os à lógica internacional de acumulação. Esse contexto torna o Brasil dependente das grandes potências e do crédito internacional, cada vez mais caro e presente no país a partir das instituições bancárias.

Vale dizer, que essas medidas adotadas pelos Estados Unidos se deram porque o capitalismo, no cenário global, atravessava crise estrutural e, de acordo com Malerba (2011) “...já se constatava, por exemplo, a expansão da capacidade ociosa de produção da indústria e a erosão da taxa média de lucros dos conglomerados transnacionais”. Portanto, era fundamental realizar transformações em seu modo de funcionamento, tal como sinaliza Malerba (2011, p.23), para quem “a origem da crise estaria na perda de dinamismo do capitalismo, que resultou em queda das taxas de lucro.”.



Nesse contexto, com o processo de redemocratização brasileira, materializado na promulgação da Carta Magna de 1988, o Brasil assumiu os contornos de Estado Democrático de Direito, condição que lançou luzes sobre uma série de novos desafios estatais, inclusive no que diz respeito à gestão pública nacional. Contudo, destaca-se a ênfase aplicada na correção de erros cometidos pelos militares e na solução de problemas históricos por eles acentuados, como, por exemplo: o descontrole financeiro, a falta de responsabilização de governantes e burocratas perante a sociedade e a politização indevida da burocracia nos Estados e Municípios. Segundo Loureiro (2010), esse olhar voltado muito mais para o passado do que para o futuro prejudicou o que se chamava de Nova República.

Em decorrência, uma série de medidas foram tomadas no final da década de 1980 na tentativa de solucionar esses problemas. Entre elas, a criação da Secretaria do Tesouro Nacional – STN<sup>3</sup> pelo governo Sarney, direcionada à reorganização das contas públicas. Percebe-se uma preocupação com a área financeira, que, por óbvio, é importante para o Estado, entretanto, a fragilidade foi exatamente a limitação das medidas reformistas a esse campo, à exceção da criação da Escola Nacional de Administração Pública. Para Andrade e Jaccoud (1993 *apud* Loureiro, 2010, p. 54):

Essa iniciativa foi pioneira e tocou num tema estratégico à modernização da gestão pública brasileira, mas seus maiores frutos demoraram a aparecer, por conta da instabilidade gerencial que predominou nos primeiros anos da instituição.

Essa limitação das medidas reformistas adotadas no governo Sarney revela o fracasso que perpassou sua gestão, por uma série de razões. Talvez, uma das

---

<sup>3</sup> A Secretaria do Tesouro Nacional (STN) foi criada em 10 de março de 1986, por meio do Decreto nº 92.452, para assumir as atribuições da Comissão de Programação Financeira e da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Fazenda, incorporando, também, as funções fiscais até então exercidas pelo Banco Central e pelo Banco do Brasil.

O primeiro grande desafio da instituição foi colocar em ordem as contas públicas no Brasil. Para isso, de início, foi feita a substituição da conta movimento do governo no Banco do Brasil pela Conta Única do Tesouro Nacional no Banco Central e a unificação dos orçamentos federais, atrelando os gastos governamentais à prévia autorização do Congresso Nacional, conforme a nova Constituição Federal. Tais medidas representaram uma etapa fundamental para o fortalecimento das finanças públicas do país, consolidando a modernização institucional e a sistematização da gestão responsável dos recursos públicos.

Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-do-tesouro-nacional>. Acesso em 20-11-2020.

principais tenha sido o fato de que Sarney assumiu o governo em razão da morte de Tancredo Neves, que formou uma equipe de governo composta por representantes de aliados defensores de diversos interesses. Assim, não seria recomendável a Sarney fazer alterações que pudessem ser consideradas muito bruscas nessas estruturas.

Além disso, salientam Abrucio e Loureiro (2010) que a fragilidade na relação com os servidores públicos e a baixa capacidade governativa, combinada com a ausência de um diagnóstico da situação do Estado brasileiro, foram elementos cruciais para o completo fracasso do governo Sarney.

Por outro lado, não se pode deixar de notar que, mesmo no início da Nova República, com a promulgação da Constituição de 1988, e considerando todas as dificuldades herdadas<sup>4</sup>, o processo de redemocratização brasileira trouxe pontos fortemente positivos, colocando em evidência a discussão de temas como a democratização do Estado, a descentralização e a profissionalização meritocrática do serviço civil, em que pese o robusto argumento de que tanto a ENAP quanto as exigências para os concursos públicos se pautaram fortemente por uma concepção neoliberal da gestão pública, debate que escapa aos limites deste trabalho, mas, que, indubitavelmente, merece ser enfrentado.

Para além desses aspectos, houve a emergência de diversos movimentos sociais e políticos no Brasil dos anos 1980, uma efervescência de organização e mobilização da sociedade civil. Na pauta, a demanda por um processo de democratização do Estado, direitos sociais e trabalhistas, participação e controle social, muitos dos quais vitoriosos e inseridos na Constituição de 1988 por meio da pressão da sociedade civil organizada.

A combinação dos aspectos negativos estatais herdados<sup>5</sup> com a percepção pela população brasileira (agravada pelo fracasso do Governo Sarney) de que os

---

<sup>4</sup> A esse Estado que a sociedade brasileira 'recebeu' dos militares, Costa e Dagnino (2014) denominam Estado Herdado, fortalecido durante os anos de autoritarismo que imperaram no Brasil. Ver em COSTA, Greiner & DAGNINO, Renato. (Orgs.) Gestão estratégica em Políticas Públicas. 2ª. Edição. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2014.

<sup>5</sup> Para Moraes (2001), "Os processos de "redemocratização controlada" não conseguem evitar intrusos. As pressões para ampliar a participação popular (voto, organização sindical, movimentos populares, manifestações de massa) geram expectativas de controle público sobre atividades estatais

problemas relacionados à economia nacional e à administração pública estatal não foram solucionados com o nascimento da Constituição de 88<sup>6</sup> contribuiu de modo fundamental para o fortalecimento de uma perspectiva sociopolítica (semeada com maior intensidade no Estado brasileiro ainda na época da ditadura) que passaria a dominar negativamente a cena estatal nacional, principalmente a partir do governo Collor de Mello: a ideia de Estado mínimo (Loureiro, 2010). É de se destacar o fortalecimento da expansão das ações neoliberais de dominação financeira empreendidas nos países subdesenvolvidos ou considerados em desenvolvimento, principalmente, na América Latina. Notadamente, o Consenso de Washington, sob clara influência dos Estados Unidos, se mostrou importante *locus* de definição das estratégias neoliberais com o objetivo de ampliar as fronteiras do capital, que agora assumia novas facetas.

Ainda de acordo com Malerba (2011), ao mencionar Teixeira (1996, p.224), as propostas emanadas do Consenso de Washington ‘abrangiam dez áreas: disciplina fiscal, priorização dos gastos públicos; reforma tributária; liberalização financeira; regime cambial; liberalização comercial; investimento direto estrangeiro; privatização; desregulação e propriedade intelectual”.

Esse contexto revela a difusão da ideia central de que o mercado seria, efetivamente, aquele capaz de prover as soluções necessárias para a crise que afetava o Brasil, em decorrência “do modo como se articulou o financiamento do desenvolvimento nacional, prescindindo do crédito a longo prazo em moeda local que ficou restrito aos bancos públicos”. Baltar (2003, p.64).

Para tanto, seria fundamental que o Estado brasileiro seguisse os preceitos exarados pelo Consenso de Washington, ou seja: que se submetesse aos ajustes feitos pelo FMI, o que significaria a abertura do país para o mercado e a ideia transmitida como inevitável, ante o alto endividamento, baixo crescimento e alta inflação.

---

(desprivatizar o Estado) e de cobrança dos direitos de cidadania abafados pela repressão (a "dívida social")”.

<sup>6</sup> Segundo Carvalho (2001), “A democracia política não resolveu os problemas econômicos mais sérios, como a desigualdade e o desemprego. Continuam os problemas da área social, sobretudo na educação, nos serviços de saúde e saneamento, e houve agravamento da situação dos direitos civis no que se refere à segurança individual. Finalmente, as rápidas transformações da economia internacional contribuíram para pôr em xeque a própria noção tradicional de direitos que nos guiou desde a independência. p.199

Contudo, seguir as diretrizes neoliberais significaria subordinar o Estado brasileiro às regras do mercado internacional, sob o pretexto de se obter investimentos externos e ajuda para equilibrar as contas públicas, mas, que, na realidade, representaria restabelecer altas, certas e constantes remunerações aos credores. Malerba (2011, p. 27) aponta com precisão esse pensamento:

As ajudas financeiras, oriundas dos órgãos multilaterais aos países latino-americanos ficaram condicionadas ao cumprimento destes “ajustes” que visavam, segundo estes órgãos, equilibrar as finanças públicas, aperfeiçoar o sistema produtivo e incluir os países com credibilidade no mercado internacional. Os fluxos de investimento financeiro só aportariam em economias estáveis, onde o retorno fosse certo. Começa a configurar-se um modelo de acumulação com forte predominância financeira.

No mesmo diapasão, destaca-se que a abertura do país para o mercado pressupõe a intensificação dos processos de financeirização, com o fito de captação de investimentos internacionais. Para isso, o próprio mercado, por meio dos organismos multilaterais, impõe as condições necessárias ao aporte de capital estrangeiro. Essas condições incluem, entre outras, o atendimento de duas grandes exigências, segundo Moraes (2001), quais sejam: “privatizar empresas estatais e serviços públicos, por um lado; por outro, “desregulamentar”, ou antes, criar novas regulamentações, um novo quadro legal que diminua a interferência dos poderes públicos sobre os empreendimentos privados”, representando uma redefinição do papel do Estado. Para Malerba (2011, p. 28):

Esta redefinição do papel do Estado é apontada como fundamental para a fase do capitalismo de dominância das finanças para a valorização do capital. Ao Estado e aos governos couberam papéis centrais no sentido de criar marco regulatórios e aprofundar medidas de desregulamentação financeira e monetária.

É nesse ambiente de esperança (em razão da promulgação da Constituição Cidadã de 88) e incerteza por parte da população brasileira que se instala o neoliberalismo, apregoando bandeiras de questionamento da eficiência do Estado e de abertura do país ao mercado. O momento oportuno se mostrou ser a primeira

eleição presidencial após o processo de redemocratização, sob a égide da Constituição de 1988.

Para tanto, construiu-se de maneira mais forte a narrativa em torno da ineficiência do Estado brasileiro, atribuindo considerável peso sobre o funcionalismo público, transmitindo a ideia de que aquilo que é público não funciona exatamente por ser público e que, portanto, seria necessário reduzir o tamanho do Estado e transferir ao mercado todas as atividades que causassem essa ineficiência estatal, o que implicaria na adoção de uma série de medidas.

Nesse mesmo contexto, sob a estrutura discursiva de sermão, a mensagem transmitida agrava a cena estatal, imputando-lhe contornos de verdadeira tragédia, fortalecida pela frustração com os governantes posteriores à democratização, a constatação de que os problemas da sociedade não seriam resolvidos automaticamente com a democratização, e a volta das velhas práticas políticas, incluindo a corrupção para, logo em seguida, apresentar-se a figura salvacionista, naquela ocasião, representada por Fernando Collor de Mello, o que é indicado com assertividade por Carvalho (2001, p. 203):

Seguindo velha tradição nacional de esperar que a solução dos problemas venha de figuras messiânicas, as expectativas se dirigiram para um dos candidatos à eleição presidencial de 1989 que exibia essa característica. Fernando Collor de Mello, embora vinculado às elites políticas mais tradicionais do país, apresentou-se como um messias salvador desvinculado dos vícios dos velhos políticos. Baseou sua campanha no combate aos políticos tradicionais e à corrupção só governo. Representou o papel de um campeão da moralidade e da renovação nacional.

Ao assumir a presidência da República em 1990, Collor de Mello adotou uma série de medidas austeras, 'radicais e ambiciosas para acabar com a inflação, reduzir o número de funcionários públicos, vender empresas estatais, abrir a economia ao mercado' (Carvalho, 2001. p.204), privilegiando nitidamente este último, uma vez que tinha o claro objetivo de implantar a lógica neoliberal no Estado brasileiro, como forma de 'adequar' o Estado às novas circunstâncias do mundo moderno. A esse respeito, Malerba (2011, p. 30) afirma:

As primeiras medidas do governo caminham no sentido da [ampliação] da abertura econômica e da privatização. O governo colocou milhares de funcionários em disponibilidade, extinguiu autarquias e ministérios, começou projetos de “enxugamento” em diversas empresas estatais e cancelou benefícios e vantagens ao funcionalismo.

Essa conjuntura de ataque ao papel do Estado com o fito de proporcionar a implantação da lógica neoliberal no país, combinada com as medidas adotadas por Collor de Mello logo no início de seu governo, repercutiu em todos os segmentos da sociedade. No que diz respeito ao mercado, Malerba (2011, p. 31) considera que a medida de maior liberalização financeira “se deu com a redução de entraves no mercado acionário e de renda fixa para o capital estrangeiro”, o que mais tarde cobraria seu preço.

Isso, porque a entrada de capital estrangeiro, que obviamente se daria por meio dos bancos internacionais, das empresas transnacionais e dos grandes conglomerados, exigiria certeza, segurança e constância de remuneração a esse capital, que, reitero-se, já havia sido financeirizado, a partir do chamado capital fictício, que, em abordagem superficial, representaria a expectativa futura de existência de capital e, portanto, também a aplicação de remuneração futura, o que acontece no mercado de capitais.

Nesse contexto de prevalência do discurso de ineficiência do Estado e de sua necessária redução, fixou-se no tecido social a ideia de que as atividades realizadas pelo Estado deveriam ser entregues àqueles com a ‘expertise’ necessária para realizá-las: a iniciativa privada. Assim, as privatizações e o enxugamento da máquina estatal seriam fundamentais para o desenvolvimento do país e, portanto, estariam justificados. Rodrigues (2004, p. 92) afirma:

A defesa do livre mercado, do fim das reservas [de mercado], o ataque às estatais e aos “marajás” mostrava-se como uma ‘cruzada modernizante’, carregada de ações bombásticas. Também o confronto com o passado e o objetivo de sua destruição ficava claro nas referências às elites ‘atrasadas, incompetentes e covardes’ A consecução de objetivos pelo combate era uma constante, tanto que Luis Gonzaga Belluzzo se pronunciaria a respeito dizendo que o futuro governo se portava como ‘copista da história’ tentando “reconhecer neste Brasil os albores da Revolução Burguesa chefiada por um líder esclarecido

Apesar de assumir o papel de messias salvador do povo brasileiro, ancorado num discurso que, entre outros, o colocava como arauto da moralidade, Collor de Mello, apesar de ter renunciado antes da conclusão do processo de *impeachment*, teve o mandato presidencial cassado em 1992, após uma série de escândalos de corrupção<sup>7</sup> “que tornaram-se certeza quando o próprio irmão o denunciou publicamente” (Carvalho, 2001, p. 205), o que fez com que o seu vice, Itamar Franco assumisse a presidência. Itamar deu continuidade à implantação do neoliberalismo no Brasil, principalmente no que diz respeito à abertura econômica ampla e sem critérios. Para tanto, em seu principal ato de governo, lançou, com a participação intensa de seu então Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, que viria a ser o próximo presidente, o Plano Real, “o plano de estabilização monetária, de caráter ortodoxo, fundado na entrada de capitais estrangeiros e na abertura comercial como formas de frear a inflação bastante elevada do período”. (Malerba, 2011. p. 32).

Na seara econômica, essa foi a dinâmica adotada como receita para a implantação da doutrina neoliberal no Estado brasileiro. De um lado, a paridade Real – Dólar, R\$,100 para USD 1,00, valorizou o câmbio e facilitou a entrada de produtos estrangeiros. Entretanto, gerou déficit na balança comercial até 2001. Nessa circunstância, Malerba (2011) avalia que houve o aumento das “necessidades de captar dinheiro no exterior para financiar as contas do governo”, o que fez com que o país se tornasse “vulnerável e dependente dos fluxos de capitais internacionais, o que levou à ampliação da taxa de juros para atrair estes investimentos” e,

consequentemente, à inserção do Brasil no caminho da especulação financeira mundial. Prates (1997), porém, argumenta que não foram os fatores internos, tal qual as medidas de estabilização de caráter neoliberal, as responsáveis pelo retorno de fluxos internacionais voluntários aos países da América Latina, dentre eles o Brasil. Este movimento relaciona-se muito mais aos fatores externos, isto é, a nova lógica do mercado financeiro mundial e o ciclo das economias

---

<sup>7</sup> De acordo com o Professor Dr. Marcelo Manzano, economista, pesquisador do Centro de Estudos Sindicais de Economia do Trabalho, coordenador do programa de pós-graduação “Estado, Gobierno y Políticas Públicas” da Faculdade Latino Americana de Ciências Sociais, “essa foi apenas a justificativa. A causa real parece ter sido a “heterodoxa” captura das poupanças privadas.” Banca de Defesa da Dissertação “O Reflexo das Investidas Neoliberais na Casa da Moeda do Brasil”, de autoria de Oliveira, Anderson Willy Silva de. 16-12-2020.

dos países centrais que determinam os fluxos. Este processo foi facilitado pelas mudanças nos marcos legais dos países periféricos, conforme orientação das entidades multilaterais, sendo que tanto países estabilizados quanto não-estabilizados receberam os fluxos de capitais voluntários. (MALERBA, 2011, p.32)

Noutro giro, a mudança no papel do Estado para torná-lo aderente às premissas neoliberais, como dito anteriormente, não se restringe ao aspecto econômico. É necessário pôr em funcionamento a máquina estatal em favor dessas premissas. Assim, a administração pública se mostra de grande relevância para a consecução dos objetivos neoliberais, na medida em que servirá para operacionalizar, na esfera administrativa e por meio das instituições estatais, os mecanismos de dominação neoliberal do Estado. Nesse período de redução do tamanho do Estado e de busca pela sua eficiência, ocorre a chamada Reforma Gerencial, que ficou conhecida historicamente como gerencialismo. A partir dessa concepção de administração pública, verifica-se uma ênfase na adoção, pelas estruturas estatais, de modelos advindos dos ambientes empresariais privados, do mercado propriamente dito.

De acordo com Coelho Pedro (2008), a Reforma Gerencial se deu a partir de um diagnóstico realizado por Bresser-Pereira, por meio do qual foram identificados o que se considerou como os maiores problemas da administração pública brasileira na época, que impediam o Estado brasileiro de atender à lógica neoliberal e, portanto, de funcionar adequadamente para a população brasileira (a perspectiva defendida nesse período era a de que a lógica neoliberal era a melhor para a população brasileira). Segundo o diagnóstico do Plano Diretor, dentre os principais entraves da Administração Pública, e que serviriam de base à elaboração da reforma administrativa do Governo Federal, estavam o crescimento dos custos da folha de pagamento e o “enrijecimento disfuncional da legislação e dos controles burocráticos sobre a Administração Pública, cristalizado na Constituição promulgada em 1988. Pontua o autor:

O plano teve, como ponto de partida, uma reflexão conceitual sobre as três formas de Administração Pública: a patrimonialista, que, segundo Bresser-Pereira, estava presente em algumas práticas; a burocrática, que era dominante como cultura; e a gerencial, que era a



emergente e pretendida. O pressuposto assumido era o de que um movimento dessa envergadura implicava promover mudanças em três dimensões:

- a) institucional-legal: remoção dos obstáculos de natureza constitucional e de outros ordenamentos;
- b) cultural: substituição da cultura burocrática dominante pela nova cultura gerencial; e
- c) gerencial: implementação da reforma por meio da adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumentos de gestão mais adequados. (COELHO PEDRO, 2008, pp. 122-123)

Entre algumas das características da Reforma Bresser, pode-se mencionar: o reforço do ideal meritocrático, da revitalização das ações de capacitação promovidas pela ENAP; a adoção de uma visão de administração gerencial, voltada para resultados, que provocou, por irradiação, uma espécie de 'choque cultural' principalmente nas estruturas estaduais e municipais; o estabelecimento de um espaço entre o público e o privado, por meio das Organizações Sociais – OSs e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs.

Malgrado as características acima possam ser entendidas como eventuais avanços alcançados na administração pública estatal, é fundamental ressaltar que essas medidas ocorreram num contexto político em que a sociedade brasileira vivenciava todas as consequências provocadas pelos governos neoliberais de Collor de Mello e Itamar Franco e, ainda, o início do governo FHC, que, reitere-se, participou ativamente do governo Itamar, tendo sido o grande responsável pela implantação do Plano Real, o que, aliás, o levou por duas vezes à eleição presidencial.

Além disso, o governo FHC foi marcado pela prevalência dos interesses econômicos sobre todos os outros aspectos da atuação estatal, o que contribuiu de modo deveras significativo para o fracasso da reforma Bresser, além de alguns erros essenciais de diagnóstico, sendo os principais: a limitação das carreiras consideradas estratégicas para a administração pública; e a oposição integral da administração gerencial contra a administração burocrática por longo tempo, o que é uma falsa representação da realidade, por pressupor uma noção substitutiva de um modelo por outro, o que não ocorre com tamanha precisão e integralidade. A

respeito das dificuldades encontradas por ocasião da Reforma Bresser, apontam Abrucio e Loureiro (2010, p. 65) que:

O lado negativo do período Collor de Mello, a pouca importância dada ao tema por parte do núcleo do poder e as resistências da área econômica criaram obstáculos ao projeto do plano diretor. (...) Além disso, a sociedade estava fortemente mobilizada pelas questões da estabilidade monetária e da responsabilidade fiscal, e os principais atores políticos e sociais não deram o mesmo status ao tema da gestão pública.

Por um lado, sob o argumento de modernização, eficiência e produtividade do Estado brasileiro, em consonância com as novas condições mundiais, leia-se submissão nacional ao mercado através do veículo neoliberalismo, FHC executou diferentes medidas de natureza eminentemente econômica para a efetiva implantação da doutrina neoliberal. Privatizou várias empresas e instituições, entre elas, bancos estaduais com problemas financeiros que foram resolvidos com recursos públicos antes da privatização, exatamente para que se tornassem atrativos para o mercado. No mesmo sentido, a abertura comercial exacerbada promoveu a desarticulação da indústria nacional, uma vez que o aumento da competitividade, sem dúvida, desigual, face à discrepância entre o desenvolvimento industrial nacional e o dos países e conglomerados estrangeiros.

Além disso, não se pode dizer que o Brasil teve crescimento econômico acelerado nos governos neoliberais. A esse respeito, Malerba (2011) afirma ter ocorrido baixo desenvolvimento econômico e social no período, “em alguns aspectos acentuados pela redução de gastos sociais com objetivo de garantir o pagamento de juros da dívida”, e o aumento do endividamento, o que revela que as medidas neoliberais visando atender ao mercado, predominantemente econômicas, só serviram, verdadeiramente, ao próprio mercado, “como, por exemplo, as gestoras de previdência complementar no caso da reforma previdenciária e o patronato, de forma geral, com as flexibilidades no mercado de trabalho”. Malerba (2011, p.34.) O autor indica que:

FHC levou a cabo o processo de privatizações (...), em vários setores houve leilões que, embora com resistência de amplos segmentos da classe trabalhadora, não foram impedidos. Entre os principais encontram-se a privatização da telefonia, da Vale do Rio Doce,

Embraer, do setor energético e de vários bancos estaduais, que primeiro foram sanados com recursos públicos para depois serem vendidos. Mesmo com privatizações desta dimensão, a dívida pública continuou crescendo desordenadamente e o desequilíbrio fiscal permaneceu. As reformas para o mercado constituem um aspecto central do desmantelamento do Estado enquanto agente de desenvolvimento e provedor de políticas públicas sociais. (MALERBA, 2011, pp 33-34)

Vale salientar, por óbvio, que o trabalho, na realidade brasileira, não ficou imune à lógica de avanço neoliberal no Estado brasileiro no governo FHC. Aliás, Malerba (2011) destaca a existência de um enfrentamento das oposições sociais às medidas governamentais adotadas por FHC. Cita o autor o exemplo da greve dos petroleiros no ano de 1995 em que, utilizando-se da Justiça do Trabalho, o governo “impôs pesadas multas ao sindicato e enviou tropas do exército para ocupar refinarias”. (MALERBA, 2011, p. 35).

Assim, verifica-se que os governos neoliberais, principalmente, os dois governos FHC, sob a perspectiva da mobilização social, foram caracterizados por manifestações sociais intensas, sobretudo, as conduzidas pelos trabalhadores e seus representantes, o que repercutiu, inclusive, no ambiente empresarial das empresas públicas, como será demonstrado a partir do caso analisado no presente trabalho.

Por outro lado, as principais medidas administrativas neoliberais adotadas a partir da reforma Bresser pretenderam, na mesma linha das medidas econômicas, transmitir a ideia de controle, eficiência, racionalização e transparência, o que, na atualidade, vem recebendo o nome de governança (ou governança corporativa, para alguns autores) que pode-se reputar como mais um termo (sem prejuízo da importância efetiva de seu significado para a administração pública brasileira) trazido do ambiente empresarial, do mercado para a administração pública, como uma espécie de nova forma de aprimoramento administrativo estatal.

É possível verificar que a trajetória da administração pública brasileira, como conseqüência, reflete as percepções de Estado que prevaleceram em diferentes momentos da história nacional e, portanto, é marcada por uma série de acontecimentos e fatos ocorridos nesses diferentes momentos históricos e cujos

desdobramentos ultrapassam os limites temporais dos governos em que as medidas administrativas foram originadas.

Na mesma esteira, importa mencionar que as medidas administrativas adotadas nos diversos momentos da história brasileira, entre elas, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP na era Vargas e a reforma Bresser Pereira, quando à frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, de algum modo estavam alinhadas com os grupos de poder da época, razão pela qual foram adotadas, ainda que não tenham sido plenamente executadas.

Tal característica revela a existência de uma relação de embricamento da política com a administração pública propriamente dita e o modelo de Estado pretendido. Desta forma, é coerente pensar que um conjunto de medidas adotadas num determinado cenário político está diretamente relacionado ao Estado que se deseja construir ou consolidar.

É cabível, a aplicação do mesmo raciocínio à integralidade das estruturas estatais, entre elas, as empresas públicas. Neste sentido, é razoável dizer que estas últimas podem ser entendidas como aparelhos ideológicos do Estado, na perspectiva sustentada por Bourdieu, Althusser e Passeron, que, em apertada síntese, conforme anteriormente citado, consiste na reprodução das diretrizes norteadoras neoliberais adotadas pelo Estado com o objetivo de perpetuar a relação de dominação.

Para tanto, os mais variados elementos argumentativos são utilizados de modo a justificar a dominação. Como exemplo concreto, traz-se à baila a empresa pública Casa da Moeda do Brasil, considerada a mais antiga do país (há controvérsias com os Correios, que sustentam ser a empresa mais antiga), detentora de desempenho empresarial pujante, sobretudo no período de 2008 a 2012, mas que, sob o argumento de baixo desempenho, vem passando por pressão governamental no sentido da redução de seus negócios com o intuito de conduzir à sua privatização.

A respeito disso, falaremos no próximo capítulo, mas lançamos luzes sobre esse exemplo com o fito de evidenciar a relação direta existente entre a política – expressa, entre outros, pelos grupos políticos de poder – e a administração pública.

## 2. ESTUDO DE CASO: CASA DA MOEDA DO BRASIL

Este capítulo tem o propósito de demonstrar a importância estratégica da Casa da Moeda do Brasil – CMB para o funcionamento e desenvolvimento do Estado brasileiro. Para tanto, inicia-se uma exposição sobre os aspectos históricos e culturais da organização e, em seguida, aborda-se o cariz estratégico da empresa, apresentando-se ao leitor alguns dos produtos e serviços que tornam a CMB singular em seu segmento de atuação, conduzindo o leitor à compreensão do papel estratégico da instituição.

A Casa da Moeda do Brasil – CMB, nos moldes do que preceitua a lei nº. 5.895/1973, é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Economia, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, nos termos do art. 1º da sua lei de criação e do art. 1º do Anexo do Decreto nº 2.122/1997.

Em harmonia com o artigo 4º, inciso I, do Decreto-Lei nº 200/1967, a CMB está compreendida entre as entidades dotadas de personalidade jurídica própria da Administração Pública Indireta Federal e é uma estatal não dependente. Além disso, o capital social da empresa é integralmente subscrito pela União, na forma do artigo 6º. do Anexo do Decreto nº. 2.122/1997.

Em linhas gerais, tal característica confere à empresa, entre outros, a autonomia patrimonial, que permite à instituição realizar o gerenciamento de seus próprios recursos, sem a dependência obrigatória de aporte financeiro do Tesouro Nacional. Aliás, os relatórios de gestão da empresa no período de 2008 a 2012 demonstram que a organização destinou volume deveras significativo de recursos à União, sob a rubrica de recolhimento de dividendos, ou seja: além de ‘ser lucrativa’, a empresa divide parte desse lucro com o seu acionista: a União.

A CMB foi fundada em 8 de março de 1694 com o propósito central de fundir e cunhar o ouro extraído do Brasil ao longo do período colonial. É possível verificar que a empresa existe há mais de três séculos e a natureza de sua existência faz

com que se perceba aspectos da própria história do país a partir da trajetória tricentenária da organização.

De acordo com as informações sobre a história da instituição, constantes do sítio da empresa na rede mundial de computadores, suas atividades iniciaram em Salvador e, em 1698, foi transferida para o Rio de Janeiro. Cerca de 200 anos mais tarde:

ganhou uma sede ampla, na Praça da República, no centro da cidade, onde funcionou até o ano de 1982, ocasião em que foi instalada uma moderna fábrica de cédulas, moedas e papéis de segurança em Santa Cruz, Zona Oeste do Rio de Janeiro, onde funciona até hoje<sup>8</sup>.

Essas características institucionais peculiares evidenciam a relevância histórica e cultural da empresa para o país.

A magnitude da empresa não se restringe aos aspectos históricos e culturais. Trata-se de uma instituição estratégica, fundamental para o Estado brasileiro. A atividade-fim da CMB é a fabricação de papel-moeda e moeda metálica, impressão de selos postais e fiscais federais e títulos da dívida pública federal, em caráter de exclusividade, sem prejuízo do exercício de outras atividades compatíveis com suas atividades industriais, conforme previsão expressa no artigo 2º de sua lei de criação e no artigo 5º de seu Estatuto Social<sup>9</sup>.

O caráter de exclusividade conferido por lei a essa atividade e a atribuição da execução dela à CMB materializam a Casa da Moeda como prestadora de serviço público por meio de delegação da União Federal, que é a competente nos termos dos artigos 21, incisos VIII e X e 22, inciso V e VI, ambos da Constituição Federal, os quais, dentre outros temas versam sobre a competência da União para emitir moedas e manter o serviço postal e o correio aéreo nacional e a competência privativa da União para legislar sobre o serviço postal e o sistema monetário e de

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.casadoeda.gov.br/portal/socioambiental/cultural/historia-da-cmb.html>. Acesso em 21-10-2020.

<sup>9</sup> Trecho consultado no relatório de gestão da empresa. Disponível em: [casadoeda.gov.br](http://casadoeda.gov.br).

medidas, títulos e garantias dos metais<sup>10</sup>. A atividade exclusiva de impressão de selos postais e fiscais federais lança luzes sobre outro aspecto negocial da Casa da Moeda do Brasil, que é a vocação para produzir soluções de segurança.

A empresa produz, também em nítido caráter de serviço público, outros produtos de segurança, tais como: selos cartoriais, passaportes, carteiras de trabalho e os selos fiscais (inteligente e digital). Estes últimos surgiram com o advento das Leis nº 11.488/2007 e nº 11.827/2008, respectivamente, com a finalidade de controlar a produção de cigarros e bebidas no interior dos estabelecimentos industriais dos fabricantes.

Feito em todo o território nacional, em tempo real, esse controle se dava através de dois sistemas informatizados desenvolvidos com a participação fundamental da CMB, sendo o SCORPIOS, previsto nos artigos 27 a 30 da Lei nº 11.488/2007, destinado ao controle de cigarros e o SICOBEBE, previsto no art. 58-T, da Lei nº 11.827/2008, ao controle das chamadas bebidas frias, cujos sistemas são compostos por equipamentos contadores de produção, e consistem, em descrição bastante simplista, no controle, registro, gravação e transmissão dos quantitativos medidos à Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB, com o propósito de identificar a legítima origem e reprimir a produção, importação e comercialização ilegais, o que foi realizado com sucesso, inclusive com a aprovação dos próprios envasadores de bebidas.

Esse rol de atividades, combinado com as finalidades estatutárias da organização e, principalmente, a natureza pública dos produtos e serviços oferecidos à sociedade, demonstra o caráter estratégico da empresa para o Estado brasileiro, o que se verifica por diferentes ângulos.

No aspecto monetário, diretamente ligado ao campo econômico e à soberania nacional, é importante dizer que as 15 maiores economias do mundo produzem suas próprias cédulas e moedas. Entre elas, estão Estados Unidos, Japão, Inglaterra, França e Brasil<sup>11</sup>.

Note-se que os Estados Unidos são considerados modelo neoliberal e, mesmo assim, produzem suas próprias cédulas e moedas. Isso ocorre, entre outros fatores, porque emitir moeda não significa algo puramente econômico; está

---

<sup>10</sup> Trecho consultado no relatório de gestão da empresa. Disponível em: [casadamoeda.gov.br](http://casadamoeda.gov.br).

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/entenda-como-a-privatizacao-da-casa-da-moeda-coloca-em-risco-a-economia-do-pais-935d>. Acesso em 21-11-2020



relacionado ao direito de um país determinar as regras de emissão, utilização e valorização do seu dinheiro, por exemplo, o que representa condição essencial para garantir a soberania desse país.

De acordo com matéria publicada no sítio da Central Única dos Trabalhadores – CUT na rede mundial de computadores, ao tratar da postura dos países mais ricos, no sentido de produzirem seu próprio dinheiro, o dirigente do Sindicato Nacional dos Moedeiros – SNM, Edson Francisco da Silva, afirmou a preocupação dessas nações mais ricas quanto a uma possível ‘enxurrada de dinheiro colocado em circulação sem o controle do Estado, o que comprometeria a economia desses países:

“Se colocarem mais dinheiro em circulação do que é necessário, se destrói a economia de um país. A Alemanha privatizou a fabricação de seu próprio dinheiro em 2000 e já em 2009 voltou atrás por insegurança monetária. O Brasil é um grande país com reservas naturais, água, biodiversidade e petróleo. Somos importantes no mundo, e não podemos ficar reféns de interesses econômicos e estratégicos de estrangeiros”, avalia o dirigente<sup>12</sup>.

Percebe-se a força do argumento utilizado em torno da importância da CMB para a soberania nacional. Isso, porque, tomando-se como referência o cenário internacional, os países mais ricos do mundo, mesmo adotando majoritariamente as premissas neoliberais, produzem suas próprias moedas, o que revela a grandeza da participação das Casas de Moeda na estrutura estatal.

Sob outro prisma, mas ainda referente às funções estratégicas realizadas pela CMB, a empresa produz os passaportes utilizados pelos cidadãos brasileiros em todo o mundo. Essa atividade exige o tratamento seguro de dados sensíveis dos cidadãos, evidenciando a necessidade de preservação desses dados, que, sem proteção, poderiam causar reflexos negativos de grandes proporções, inclusive à imagem internacional do país. Sobre o tema, o então presidente do SNM, Aluizio Junior, declarou que “Por sermos uma nação que tem negros, brancos, pardos e é composta por imigrantes de várias nacionalidades, os passaportes de brasileiros têm

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/entenda-como-a-privatizacao-da-casa-da-moeda-coloca-em-risco-a-economia-do-pais-935d>. Matéria de autoria de Rosely Rocha. Acesso em 21-11-2020.

um grande interesse de falsificadores...”, pois qualquer um pode se passar por brasileiro.<sup>13</sup>

Além do passaporte, a CMB produz diversos documentos de identificação, inclusive com certificação digital, de modo a proteger os dados dos cidadãos e assegurar a utilização adequada desses documentos. Para tanto, a empresa conta com uma sala-cofre, que, nas palavras simples e diretas do Diretor do SNM, Edson da Silva, “funciona como uma espécie de cartório, que possibilita chancelar operações de e-commerce, por exemplo<sup>14</sup>”.

No mesmo contexto estratégico, agora sob a ótica fiscal, a CMB desempenha papel fundamental para ampliar a arrecadação do Estado. Nesse sentido, a mencionada produção dos selos fiscais representa iniciativa de contribuição direta da atividade-fim da CMB para o funcionamento e desenvolvimento do Estado brasileiro, que, por óbvio, depende da arrecadação para implantar e manter políticas públicas.

Por exemplo, a cada vez que um maço de cigarros ou uma garrafa de bebida quente (entre outras, cachaça e uísque) sai de uma fábrica, há um selo de rastreabilidade produzido pela CMB que permite à Receita Federal do Brasil – RFB o monitoramento da circulação desses produtos, possibilitando a cobrança dos impostos devidos e, ainda, contribuindo para o combate à falsificação<sup>15</sup> desses e outros produtos industrializados que recebem esses selos.

Segundo Rodolfo Ramazini, Diretor da Associação Brasileira de Combate à Falsificação – ABCF, que congrega 70 indústrias nacionais, “o Brasil perdeu R\$ 160 bilhões com contrabando e falsificação de produtos industrializados, em 2019, sobretudo no setor de cigarros e bebidas<sup>16</sup>. “Com isso, passou a prevalecer a falsificação, a fraude e a sonegação fiscal”, ressaltou.

Nesse mesmo tom, é de se destacar que a CMB não é uma simples gráfica, como pode aparentemente sugerir a atividade de impressão. A realização das atividades-fim da empresa exige estrutura compatível com a sua magnitude e complexidade. Nesse sentido, em manifestação precisa e incisiva sobre a estrutura

---

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/entenda-como-a-privatizacao-da-casa-da-moeda-coloca-em-risco-a-economia-do-pais-935d>. Acesso em 21-11-2020

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> De acordo com a Diretoria de Comunicação do SNM, “O Brasil já é um país em que 54% dos cigarros em circulação são falsificados. Perder a segurança será praticamente liberar a falsificação. Por isso, é importante termos a segurança sobre a circulação dessas mercadorias”. Ibidem

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/02/20/privatizacao-da-casa-da-moeda-prejudicara-o-brasil-dizem-debatedores>. Acesso em 22-11-2020.

e finalidade da CMB, o ex-Diretor Técnico da empresa, Carlos Roberto de Oliveira, declarou em audiência pública realizada no Senado em fevereiro de 2020, conforme matéria produzida pela Agência Senado<sup>17</sup>, que a empresa tricentenária é um “complexo industrial com função histórica e de atender demandas do Estado por produtos seguros, e, em sua quase totalidade, composto por matérias-primas, processos e matrizes inacessíveis ordinariamente pelo mercado”.

O ex-Diretor salientou, ainda, que todos os produtos e serviços para atender as demandas estatais são entregues tempestivamente e dotados dos mais altos padrões de qualidade e segurança, observando-se os parâmetros do chamado ‘triângulo da segurança’, composto por matérias-primas seguras, processo de fabricação complexo e projetos e matrizes exclusivas, o que, combinado com a bagagem profissional da mão de obra moedeira, contribui para manter a empresa à frente do processo industrial. Assim, declarou o ex-Diretor:

A Casa da Moeda, fundada há mais de três séculos, vem cumprindo sua missão institucional. Somos detentores de conhecimento que poucos países têm. Somos respeitadas no mundo por nossa seriedade, qualidade e segurança em nossos produtos e processos. Temos tecnologia e capital intelectual para fabricar e exportar cédulas e moedas para qualquer país, como Argentina, Peru, Venezuela, Bolívia, Costa Rica, República do Congo, Paraguai e outros. Somos premiados em diversas modalidades de arte e técnica. Estamos ainda adequadamente equipados tecnologicamente para continuar cumprindo a nossa missão. Será que o Brasil está disposto a correr o risco de importar dinheiro com base em possível custo de oportunidade? — questionou<sup>18</sup>.

Todo esse contexto fático e argumentativo demonstra o caráter estratégico da CMB para o Estado brasileiro e conduz ao entendimento acerca da existência de diferentes interesses em torno da organização, de acordo com o contexto político das forças que governam o Estado, entre eles o que se refere à primeira onda neoliberal mais forte e declarada no ambiente sociopolítico brasileiro, no início da década de 1990, tratado no próximo capítulo.

---

<sup>17</sup> Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/02/20/privatizacao-da-casa-da-moeda-prejudicara-o-brasil-dizem-debatedores>. Acesso em 22-11-2020.

<sup>18</sup> Ibidem.

### **3. A PRIMEIRA ONDA NEOLIBERAL NA CASA DA MOEDA DO BRASIL**

A proposta deste capítulo é demonstrar os principais reflexos da onda neoliberal da década de 90 na CMB, combinando os elementos que contextualizam a cena estatal da época com aspectos relevantes que emergiram ao longo da realização das entrevistas.

Durante muito tempo, incluindo o período da ditadura, a CMB foi tratada institucionalmente como fábrica produtora de cédulas e moedas, cuja produção era determinada pelos órgãos do governo, que emitiam pedidos de compra. Embora fabricasse uma gama de produtos, entre eles, o bilhete do metrô, o ticket do leite e, mais tarde, o vale-transporte, esse contexto empresarial resultava em desempenho modesto, apesar de não ser deficitária, e processos de produção que contavam com equipamentos ultrapassados, destinados apenas a cumprir os pedidos que recebia.

Em 1984, a CMB se deslocou integralmente para seu parque fabril, localizado no Distrito Industrial de Santa Cruz – RJ, com o objetivo de iniciar a produção própria integral de cédulas e moedas nacionais.

Com o processo de redemocratização iniciado nesse período, aspectos da conjuntura nacional são modificados. Os militares foram retirados do poder e a última eleição presidencial brasileira realizada de forma indireta, por meio de colégio eleitoral, sob os mandamentos da Constituição de 1967, elegeu Tancredo Neves Presidente do Brasil. Contudo, em razão da morte de Tancredo, José Sarney assumiu o governo e deu seguimento à consolidação do processo de redemocratização, que culminou com a promulgação da Constituição Cidadã de 1988 e a realização da primeira eleição presidencial após quase trinta anos.

Conforme já exposto em capítulo anterior, as circunstâncias sociais, políticas e econômicas do período conduziram Fernando Collor de Mello ao poder, o que representou o início da primeira ofensiva neoliberal declarada sobre o Estado brasileiro.

Nesse contexto, as empresas públicas, entre elas, a CMB, não ficaram imunes às novas diretrizes estatais. Começam a ser implantadas na empresa, nesse período, medidas típicas de mercado, amparadas por um discurso constante de

ineficiência da máquina estatal e da conseqüente necessidade de abertura ao mercado.

Sob o aspecto político, há um fato curioso: ao longo de todo o período dos governos neoliberais na década de 90, a CMB foi presidida por militares, o que significa que, mesmo com o processo de redemocratização, os militares continuaram ocupando espaços políticos de poder na estrutura estatal.

No que concerne ao aspecto empresarial, a década de 90 também apresentou conjuntura de mudanças na postura da organização. A CMB, que antes estava submissa aos pedidos de compra do Banco Central, que eram a principal fonte de suas receitas, passou a adotar práticas de mercado, sobretudo, com a promulgação da lei n. 8666/1993, conhecida como a lei de licitações e contratos na Administração Pública, que fez com que a empresa pudesse disputar certames licitatórios para a oferta de seus produtos, além de poder oferecê-los por meio de contratação direta em hipóteses específicas, previstas na legislação.

Esse cenário de aparente crescimento da empresa se deu em razão de fatores conjunturais, não por uma orientação de Estado. Isso, porque nesse período houve uma série de reformas monetárias, que ensejaram trocas das chamadas famílias de cédulas, o que fez com que a CMB, necessariamente, adquirisse alguns equipamentos para suprir a demanda de produção, uma vez que os equipamentos até então existentes no parque fabril estavam ultrapassados e padeciam de mau funcionamento, muitos deles, inclusive, sem peças de reposição.

Noutro giro, nota-se a intensificação do processo de precarização das relações de trabalho, estas sempre subordinadas aos desejos da diretoria. A receita clássica de dominação continuava a vigorar: a precarização do trabalho, com total ou quase total desrespeito às normas trabalhistas e o oferecimento de favores pessoais a alguns empregados<sup>19</sup>, com o fito de transmitir a imagem de bom governante da empresa e dividir a categoria, aliás, uma das marcas da administração pública patrimonialista e clientelista sempre observada no Estado brasileiro.

As lideranças da empresa, em alinhamento com a doutrina militar, eram autocráticas ao extremo. Para se ter um exemplo, os empregados, caso decidissem

---

<sup>19</sup> Como exemplo, é possível mencionar que, embora as contratações se dessem pelo regime celetista, as vagas eram preenchidas por indicação, o que servia como importante ferramenta de dominação por parte da direção da empresa

melhorar seu grau de instrução, eram chamados pelas chefias e informados de que para trabalhar na CMB não precisaria estudar, apenas obedecer ordens, pois ali se aprendia o necessário e se, mesmo assim, os empregados decidissem estudar, eram demitidos. Nesse período, os empregados eram contratados sob o regime celetista, mas por indicação. As demissões ocorriam de acordo com a vontade das chefias, que seguiam o modelo autoritário emanado da alta direção, não sendo necessário motivar o ato administrativo e, ainda, não sendo relevante para a empresa o fato de ser ou não legalmente possível a demissão, bastando a ordem de demissão para que esta se efetivasse.

Percebe-se uma tendência de mudança desse contexto com a promulgação da Constituição Cidadã de 1988. O movimento sindical foi fortalecido; o trabalho foi reconhecido com direito social, nos termos do art. 6º do Código Supremo. Na CMB, as demandas dos trabalhadores começam ganhar corpo, o que contribui para aumentar a tensão entre a categoria moedeira e a direção da empresa, contexto que se intensificou com a obrigatoriedade de realização de concurso público para contratação de empregados pelo regime celetista.

Acerca do fortalecimento do movimento sindical na CMB, o primeiro presidente do SNM, Severino Salles, explicou que a criação do sindicato da categoria se deu logo após a promulgação da Constituição de 88. De acordo com o sindicalista, o grupo de viés progressista do que, mais tarde, seria o sindicato começou a mudar internamente o estatuto da associação de empregados para tentar dar um cunho reivindicatório.

A primeira greve realizada ainda foi na condição de associação dos empregados, que era o espaço institucional possível para discussão de questões relacionadas aos trabalhadores, embora já houvesse um movimento interno de criação da representação sindical. Em 1988, os representantes estavam no Tribunal Regional do Trabalho – TRT em negociação quanto ao acordo coletivo da empresa. Nesse período, a Constituição já havia sido promulgada e na 2ª audiência os representantes já apresentaram o estatuto do sindicato. A partir daquele momento, passou a existir a representação dos trabalhadores enquanto Sindicato Nacional dos moedeiros – SNM. “Na época, foi uma confusão, porque a direção da empresa queria que o sindicato que nos representasse fosse o sindicato dos gráficos, mais

frágil nas discussões e para manter a discussão no TRT<sup>20</sup>, declarou o presidente do SNM.

Essa circunstância de os empregados da CMB serem representados pelo sindicato dos gráficos nunca foi sequer discutida pelos trabalhadores, que sempre pensaram num sindicato próprio com base nacional, em função das especificidades do ofício de moedeiro, que não se pode comparar a uma gráfica tradicional.

Desta forma, a discussão sobre o acordo coletivo, que tramitava no TRT, seria deslocada para o Tribunal Superior do Trabalho – TST, “o que a empresa não queria, por reduzir seu espectro de influência”.

Reitere-se que a orientação estatal, naquele momento, era no sentido da implantação da lógica neoliberal em todo o Estado brasileiro, o que, inevitavelmente, incluía a Casa da Moeda do Brasil.

Nesse contexto, e em obediência às determinações do Presidente Collor de Mello, que difundia o discurso de Estado ineficiente e que, portanto, deveria ser reduzido, a empresa demitiu 420 trabalhadores de uma só vez, causando transtornos de grandes dimensões. Na época, além das demissões, a diretoria da empresa recusou-se a compor os termos do acordo coletivo da categoria, conjuntura que gerou o que, por muito tempo, foi considerado o maior movimento de greve da categoria moedeira.

A greve dos trabalhadores durou 32 dias. Os empregados acamparam na porta da CMB. A esse respeito, o presidente do SNM declarou:

Todos os benefícios que desfrutamos hoje foram frutos dessa greve. Perdemos as férias, ficamos 15 dias em casa de suspensão (a direção do sindicato), fomos parar na polícia federal.<sup>21</sup>

Após esse movimento de greve, os trabalhadores passaram a se reunir semanalmente, evento que ficou conhecido como ‘ao pé da árvore’ em alusão ao que o ex-presidente Sarney realizava também uma vez por semana, ‘ao pé do rádio’, o que provocou reação imediata da direção da empresa, que ordenou a instalação de roletas de segurança com controle eletrônico de acesso, com o propósito de

---

<sup>20</sup> Informação obtida por ocasião da entrevista realizada com os empregados que compuseram a amostra pesquisada.

<sup>21</sup> Ibidem.

impedir os trabalhadores de saírem para o pátio e ouvirem as reivindicações dos moedeiros. Naquela ocasião, o caso só foi resolvido após ser judicializado.

No que diz respeito ao retorno dos empregados demitidos no governo Collor de Mello, a atuação da representação sindical dos trabalhadores foi fundamental para que resultados positivos fossem obtidos.

Na época das demissões, o sindicato e os moedeiros demitidos ajuizaram ação que, tempos depois, resultou na reintegração de alguns desses trabalhadores.

Quando Itamar Franco assumiu a presidência do país, foram criadas comissões tripartites para avaliar as demissões ocorridas e o presidente do SNM integrou essa comissão indicado pelos trabalhadores.

Ao analisar a vida profissional de cada um que havia sido demitido, a comissão não encontrava nada que justificasse as demissões, o que torna límpido tratar-se de ação de cunho político.

Na sequência, o governo FHC destruiu todo o trabalho dessas comissões. Graças ao movimento trabalhista e com o advento do governo Lula da Silva, que, em campanha política, assumiu o compromisso de restituir essas comissões e criar o movimento de anistia, começaram a surgir as primeiras reintegrações. Das empresas estatais, a CMB foi a que mais reintegrou os demitidos da época de 90.

Entretanto, é de se destacar que, mesmo diante da atuação da representação sindical da categoria, a CMB havia entrado numa trajetória de redução da atuação empresarial, o que passaria, necessariamente, de acordo com a perspectiva neoliberal, pela diminuição do número de empregados. À época da demissão em massa ocorrida na CMB no início do governo Collor de Mello (420 empregados foram demitidos), a empresa contava com um quadro de cerca de 3000 empregados, número que, no final da década de 90, chegou ao patamar de pouco mais de 1800 empregados.

A esse respeito, é importante salientar a dificuldade de acesso às informações referentes ao período, circunstância que levou o SNM a fixar em acordo coletivo (por exemplo, o referente aos anos de 1995 e 1996) cláusula específica estabelecendo o programa de divulgação de situação da CMB, por meio do qual, a empresa, a critério de sua diretoria, se comprometia a realizar apresentações de “caráter exclusivamente informativo, acerca da situação da Empresa, no que tange aos aspectos mercadológicos, econômicos/financeiros e industriais, aos seus empregados.”.



Para além disso, é importante dizer também que é nesse período que ocorre uma tentativa deliberada de privatização da CMB, sob o amparo discursivo de ineficiência empresarial. Em 1994, em função do lançamento do Plano Real, foi necessário substituir todas as cédulas em circulação, o chamado meio circulante, em pouco tempo. Nesse contexto, e sob a justificativa da incapacidade de produção da CMB para realizar a criação da família de cédulas do real e a troca do meio circulante em curto espaço de tempo, cinco meses, setores alinhados com a ideia de privatização da CMB, entre eles, parte do BCB e organizações multinacionais, conseguiram que parte da produção de cédulas fosse feita fora do país. O pensamento inicial era de produzir todas as cédulas no exterior, mas a CMB, trabalhando 24 horas por dia<sup>22</sup>, sete dias por semana, criou as cédulas do real e produziu (a produção ocorreu em três meses) 1,24 bilhão de cédulas, o que contribuiu para afastar o argumento de incapacidade produtiva<sup>23</sup>. Na época, a revista *superinteressante* divulgou:

No dia 10 de janeiro deste ano, Carlos Roberto de Oliveira, chefe da Divisão de Projetos Artísticos da Casa da Moeda, recebeu a missão de projetar e desenvolver as cinco notas da nova moeda nacional: cédulas de 1, 5, 10, 50 e 100 reais. Tudo absolutamente novo, para evitar qualquer memória do desacreditado antecessor, o cruzeiro real. O pior, porém, é que todo esse trabalho deveria ser feito no prazo reduzidíssimo de cinco meses, incluindo a impressão de uma montanha de 1,5 bilhão de cédulas<sup>24</sup>.

É nesse cenário do governo Collor de Mello, aprimorado por FHC, que a ideia de privatização da CMB passa a ser propagada no governo de modo mais incisivo e só não foi adiante em razão do movimento da classe trabalhadora, por conta das demissões ocorridas e do fortalecimento dos sindicatos, e da atuação empresarial restrita, uma vez que a empresa limitava-se, majoritariamente, à produção de cédulas e moedas para o Banco Central, o que fez reduzir o interesse estrangeiro pela estatal, em comparação com outras que poderiam ser adquiridas sem maiores esforços.

---

<sup>22</sup> Importante dizer que esse fluxo de trabalho foi fruto de uma construção do sindicato da categoria com os empregados diante da ameaça real de privatização, à luz do que declarou o então presidente do SNM à época, por ocasião da realização das entrevistas para a feitura deste trabalho.

<sup>23</sup> <https://super.abril.com.br/comportamento/dinheiro-sim-duravel-seguro-secreto-como-sao-feitas-as-notas-brasileiras/> Acesso em 3-12-2020.

<sup>24</sup> <https://super.abril.com.br/comportamento/dinheiro-sim-duravel-seguro-secreto-como-sao-feitas-as-notas-brasileiras/> Acesso em 3-12-2020.

Numa perspectiva mais ampla, a CMB, ao longo de toda a década 90, foi marcada pelo embate entre as premissas neoliberais adotadas pelo governo e o papel da empresa pública, repercutindo em questões que representaram as principais bandeiras de luta da classe trabalhadora, quais sejam: o retorno dos empregados indevidamente demitidos na era Collor de Mello; o afastamento da ideia de privatização da empresa; a fixação de melhores salários; e o respeito às normas trabalhistas, aos trabalhadores e à representação sindical por parte das chefias e direção.

#### 4. PAPEL ESTRATÉGICO DA CMB NO GOVERNO LULA

A globalização da sociedade, caracterizada por desenvolvimento tecnológico considerável, entre outros, provocou o surgimento de novas necessidades, sejam de consumo, produção, controle, etc., o que, obviamente produziu reflexos em diferentes aspectos sociais.

Sob o prisma empresarial específico da CMB, a natureza pública dos produtos e serviços disponibilizados, o conjunto de atividades e os demais processos de negócio da organização exigiram a modernização tecnológica do parque fabril e a preparação de pessoal para atender a essas novas necessidades sociais, o que começou a se configurar no primeiro governo Lula, em 2003, e teve o seu auge no período de 2008 a 2012.

No primeiro mandato, as etapas de planejamento e concepção dos processos fabris foram fundamentais para preparar a empresa para o cenário que se efetivaria alguns anos depois.

Contudo, muito mais do que um conjunto de ações internas, o que ocorreu nesse período foi o reconhecimento do cariz estratégico da CMB para o Estado brasileiro. Entre as principais medidas adotadas que reforçam essa ideia está a interação da empresa com os órgãos de governo, que foi sensivelmente ampliada.

Tal como esperado, logo no início do primeiro governo Lula da Silva mudou-se a composição da diretoria executiva da CMB, que passou a ser integrada por civis, de alguma forma atuantes na administração pública, com experiência política e aparentemente alinhados com o governo. Esse contexto fez com que a empresa começasse a 'abrir as portas' para as demandas da sociedade a partir das atribuições públicas do Estado, o que possibilitou a elaboração de novos negócios, cujos principais resultados chegariam a partir de 2008. Essa abertura da empresa às demandas da sociedade ocorreu a partir da maior interação da CMB com diferentes órgãos de governo, o que possibilitou conhecer algumas das necessidades desses órgãos que poderiam resultar em novos negócios, por exemplo, selos de rastreamento e monitoramento.

Mas, apesar da mudança da diretoria da empresa, o início foi bastante conturbado, eis que permaneciam resquícios do longo período em que a CMB foi

governada pelos militares. Assim, seria necessária a adoção de medidas internas voltadas ao desenvolvimento da cultura organizacional, de modo que se promovesse um alinhamento da empresa aos novos arranjos e necessidades sociais.

No mesmo quadro, permaneciam as disputas por espaços de poder, o que fez com que a diretoria da empresa fosse novamente substituída, em 2005, passando a presidência da CMB a ser ocupada por servidor indicado do Banco Central.

Sob o ponto de vista técnico, o novo presidente deu seguimento a algumas iniciativas da gestão anterior, principalmente, no que diz respeito ao planejamento de aquisição dos novos equipamentos das linhas de impressão de cédulas e cunhagem de moedas.

Contudo, o ambiente político ainda era conturbado. A diretoria começou a dar sinais de divergências mais fortes e disputas internas por espaços de poder, como, por exemplo, os constantes embates existentes entre a presidência e a Diretoria de Administração e Finanças, o que, novamente, culminou na troca de toda a diretoria, no ano de 2008. Vale dizer que esses embates eram percebidos no ambiente externo por meio de publicação de matérias que questionavam, entre outros, a licitude de medidas administrativas adotadas pelos dirigentes, entre elas, a participação de processos licitatórios, a exemplo de matéria publicada pela Revista Isto É Dinheiro, com o título 'Estranhezas na Casa da Moeda, em que se faziam acusações ao então presidente da empresa, cujo objetivo subliminar era o enfraquecimento da imagem do presidente<sup>25</sup>.

Destaque-se, porém, que o tratamento dado pelo governo à situação política ocorreu sem prejuízo do papel institucional da CMB para o Estado brasileiro, ou seja: as trocas realizadas na diretoria da empresa não alteraram os rumos estratégicos definidos para a organização pelo governo Lula, o que foi primordial para o sucesso alcançado nos exercícios seguintes.

---

<sup>25</sup> "assumiu o executivo do Banco Central José dos Santos Barbosa, com a missão de gerir a CMB por critérios técnicos. Nos últimos tempos, uma série de fatos estranhos fez a gestão de Barbosa ser questionada. Entre as estranhezas, duas empresas que venceram todas as licitações de que participaram – embolsando R\$ 110 mil – e a conduta da instituição na briga pelo milionário mercado de cartões telefônicos. Depois de entrar como favorita na concorrência para fornecer o produto à Telefônica, a CMB voltou atrás, aumentou o preço e perdeu um contrato de R\$ 80 milhões. O mais nebuloso é a intervenção de um familiar de José dos Santos Barbosa nesse mercado. Sem pertencer à CMB, o advogado Ricardo Barbosa, primo do presidente, teria se apresentado à Telemar como representante da instituição. O objetivo: negociar o fornecimento de cartões telefônicos à revelia do departamento comercial da CMB. Um negócio de milhões." Disponível em: <https://istoe.com.br/1070 ESTRANHEZAS+NA+CASA+DA+MOEDA/> Acesso em 3/12/2020.

O que precisava ser feito, e, finalmente, foi conseguido a partir de 2008, era construir a estabilidade política na direção da empresa em alinhamento com as diretrizes do governo. A partir daí, tornou-se possível executar a estratégia da forma planejada sem que fosse necessário interromper uma ação estratégica ou outra em função de disputas políticas internas e externas. Aliás, esse foi um dos grandes méritos do governo Lula: a capacidade de articulação política no sentido de preservar as atribuições do Estado e de suas instituições, que demonstraram crescimento considerável no período.

No que tange ao ambiente empresarial interno, o alcance dos novos resultados estava diretamente ligado à capacidade tecnológica da empresa de produzir a nova família de cédulas do Real, de modo que estivesse entre as mais seguras do mundo, e à implantação de sistemas de rastreamento tecnologicamente mais desenvolvidos e precisos, o que permitiria ao Estado brasileiro maior controle sobre a arrecadação em determinados setores, como, por exemplo, o de bebidas frias (água, cerveja, refrigerante, entre outros), chamado de SICOBÉ e de controle de produção de cigarros, chamado SCORPIOS, anteriormente mencionados.

Em decorrência, a implantação desses processos de negócio demandaria a realização de investimentos específicos, voltados à modernização tecnológica da organização. Para tanto, foi elaborado pela empresa, em conjunto com o Banco Central do Brasil, principal cliente da CMB, e com representantes do governo, um plano de investimentos com duração de 10 anos, documento em que se previa a necessária e sobredita modernização tecnológica da Casa da Moeda de maneira organizada, gradativa e consistente, tendo como base, entre outros, estudos realizados pelo próprio Banco Central acerca da demanda de cédulas e moedas para os exercícios compreendidos nesse período de 2008 a 2018.

Conforme ajustado entre as instituições e devidamente aprovado pelos órgãos competentes, o plano de investimentos começou a ocorrer a partir de 2008 mas durou apenas até o ano de 2012.

Nesse cenário, cabe salientar que o período de 2008 a 2012 foi abordado de forma destacada, em razão de ter o condão de demonstrar claramente a forma como o tratamento político estatal atribuído de modo adequado à empresa pública pode obter resultados extremamente positivos, fazendo cair por terra o discurso neoliberal

de que o que é público não funciona e, por esta razão, deve ser transferido à iniciativa privada.

Por exemplo, no que diz respeito ao número de empregados, a CMB incrementou seu quadro de pessoal para se tornar capaz de suprir adequadamente as demandas que surgiriam a partir da realização dos investimentos, que representavam novo direcionamento estratégico. A esse respeito, em que pese parecer ter havido maior evolução no ano de 2011, trata-se do resultado de medidas estratégicas adotadas nos exercícios anteriores, principalmente a partir de 2008, conforme retrata o quadro apresentado em seguida, publicado no relatório de gestão da empresa referente ao exercício de 2012.

Quadro 1 – Evolução da Força de Trabalho

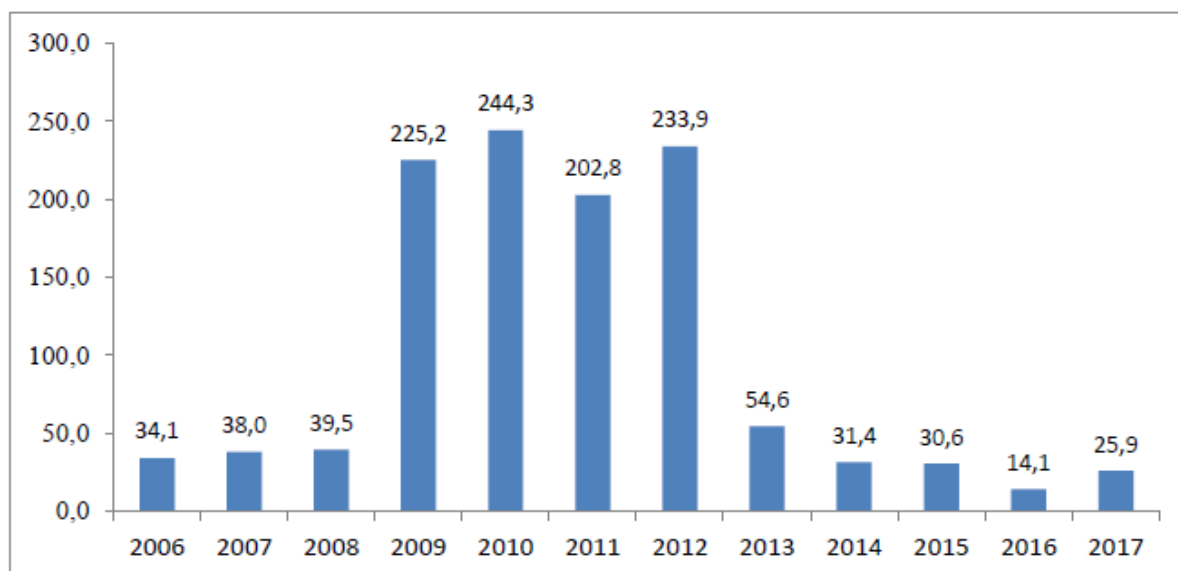
Número de Empregados/Ano	Unitário/Ano						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Início do exercício	1.921	1.986	1.984	2.109	2.298	2.426	2.754
Admissões	136	53	194	268	236	407	155
Desligamentos	71	55	69	79	108	79	90
Final do exercício	1.986	1.984	2.109	2.298	2.426	2.754	2.819

Fonte: Relatório de Gestão da CMB – Exercício de 2012<sup>26</sup>

Em relação aos investimentos realizados no período de 2008 a 2012, constata-se, a partir do gráfico abaixo, que o volume de recursos girou em torno de R\$ 1 bilhão:

<sup>26</sup> Disponível em: [casadamoeda.gov.br](http://casadamoeda.gov.br)

Gráfico 1 – Evolução global dos investimentos (R\$ milhões)



Fonte: Relatório de Gestão da CMB – Exercício 2017

Além disso, o relatório de gestão da empresa referente ao exercício de 2012 também retrata um lucro líquido de mais R\$ 783 milhões, o maior da história da CMB, o que revela a saúde financeira da instituição nesse período.

Reitere-se a importância da implantação dos sistemas de controle e rastreamento de bebidas frias e de cigarros, SICOBE e SCORPIOS, respectivamente. Esses sistemas possibilitaram ao Estado brasileiro, por meio da Receita Federal, o controle, em tempo real, da produção de bebidas frias (água, cervejas, refrigerantes, entre outros) diretamente nas envasadoras.

Em relação às bebidas, isso garantia que a quantidade de produtos em circulação correspondesse ao que efetivamente era envasado nas fábricas, reduzindo a patamares muito baixos a sonegação de tributos incidentes sobre esses produtos.

Em relação aos cigarros, além do aspecto tributário, o sistema contribuía para a identificação de produtos falsificados, uma vez que os códigos de rastreio eram inseridos apenas nos produtos verdadeiros, diretamente nas fábricas.

Tais sistemas contribuíram de forma extremamente significativa para o aumento da receita da CMB. Tanto que, em 2012, a receita obtida a partir do

SICUBE e do SCORPIOS, R\$ 1.391.527,00 e R\$ 174.618,00, respectivamente representava mais de 50% de toda a receita anual da empresa, de R\$ 2.726.618<sup>27</sup>.

Ressalte-se, também, o lançamento da nova família de cédulas do Real, que teve início em 2010, continuou em 2012 e concluiu-se em 2013. Além da modificação no design das cédulas, foram incorporados diversos elementos de segurança, que colocaram as cédulas brasileiras entre as mais seguras do mundo.

Noutro giro, merece destaque a mudança empreendida pelo governo Lula da Silva no que diz respeito às relações sindicais. A diretoria da empresa, no período de 2008 a 2012, restabeleceu de forma robusta e transparente o diálogo com os empregados e com a representação sindical, o que fez com que pairasse na instituição um clima organizacional de maior colaboração e parceria, sem prejuízo dos papéis institucionais de cada agente, ou seja: não houve desnaturação das funções sindicais ou diretivas.

Houve, efetivamente, uma comunhão de esforços para conduzir a CMB ao papel de empresa pública protagonista no desenvolvimento de soluções de segurança para a sociedade. Para tanto, os empregados foram reconhecidos e valorizados. A empresa iniciou um processo de atualização dos salários de forma a eliminar, gradualmente, a defasagem que existia entre a realidade salarial da CMB e das demais empresas de segmento semelhante. Nesse próspero período, a empresa chegou a contar com cerca de três mil empregados diretos em seu quadro funcional, fruto da realização de concursos públicos e sem que houvesse demissão por parte da organização. Os poucos casos demissionais do período ocorreram, majoritariamente, em razão de pedidos dos próprios empregados.

Essa conjuntura evidencia que é possível à empresa pública o exercício do papel estratégico para o Estado brasileiro, combinando desenvolvimento tecnológico, eficiência empresarial e valorização do trabalhador. Para tanto, é necessário esforço no sentido de entender as mudanças causadas pelo avanço tecnológico no mundo do trabalho e possibilitar a participação dos trabalhadores nesse cenário de mudança, promovendo-lhes, entre outros, a capacitação para o exercício de novos papéis.

---

<sup>27</sup> Informações constantes do Relatório de Gestão da Casa da Moeda do Brasil referente ao exercício de 2013. Ver página 29. Disponível em: <http://www.casadamoeda.gov.br/portal/transparencia/acesso-a-informacao/auditorias/processos-de-contas-anuais.html> Acesso em 23-11-2020.



Desta feita, demonstra-se a importância dos governos Lula da Silva (os dois mandatos) e Dilma (início do primeiro mandato) para a redefinição do papel estratégico da CMB para o Brasil, o que revela que as forças que governam o Estado provocam, de fato, transformações nas configurações estatais, circunstância que atrai a importância do voto do cidadão no Estado Democrático de Direito, uma vez que os representantes eleitos terão a possibilidade de influenciar a construção dessas transformações.

## 5. NOVA OFENSIVA NEOLIBERAL

O que se pretende, neste capítulo, é demonstrar dados e argumentos a respeito da nova onda neoliberal que se instalou no país, e, por conseguinte, na CMB; na empresa, essa retomada neoliberal se dá ainda no governo Dilma Rousseff e se aprofunda nos governos Temer e Bolsonaro.

A análise da conjuntura política nacional revela que as forças políticas dominantes começam a se transformar ainda no governo Dilma. A eleição da presidenta em 2010 representa a continuidade do governo do Partido dos Trabalhadores, o que gerou inconformismo da oposição, principalmente do PSDB de José Serra, com quem disputou a eleição, e de Sérgio Guerra, então presidente nacional do partido tucano.

Nesse contexto, inicia-se o primeiro governo de Dilma e seu vice Michel Temer. Desde então, várias dificuldades políticas foram impostas ao Governo Federal. Em nome da chamada governabilidade, Dilma fez uma série de alterações nas instituições estatais, entre elas, as empresas públicas, inclusive a Casa da Moeda.

O então presidente da CMB, Luiz Felipe Denucci Martins, em função das pressões exercidas pelo Partido Trabalhista Brasileiro – PTB sobre o governo pelo comando da Casa da Moeda – foi repentinamente substituído no ano de 2012, por servidor lotado, à época, no Ministério da Fazenda, o que daria a conotação de perfil técnico. Porém, essa premissa não se revelou capaz de impedir os avanços neoliberais na empresa.

Nesse período, todos os principais contratos da CMB começaram a ser impactados negativamente. Os processos de compra e contratação da empresa foram suspensos pela diretoria e a empresa passou a experimentar a estagnação.

O Banco Central reduziu à metade o pedido de cédulas e moedas para aquele ano e cancelou o do ano seguinte, ao argumento de que as cédulas e moedas produzidas no país são muito caras e que seria muito mais barato produzi-las no exterior. Por conseguinte, os estoques de insumos e matérias-primas da empresa tornaram-se excessivos. Esse cenário de diferentes manobras provocou

um gradativo e crescente asfixiamento da empresa sob diferentes ângulos de abordagem, pois, os interesses que aquele grupo diretivo representava eram o de promover a privatização da CMB.

Nesse sentido, o gráfico a seguir, constante do relatório de gestão da empresa no exercício de 2018, evidencia a redução do número de empregados, que passa a integrar o capítulo do relatório intitulado 'Capital Humano':

Gráfico 2 – Número de empregados no período de 2014 a 2018



Fonte: Relatório de Gestão da CMB - 2018

No que diz respeito à evolução global dos investimentos, ainda de acordo com os dados que integram o relatório de gestão da empresa, em especial o referente ao exercício de 2017, na forma do gráfico 1 apresentado anteriormente, ratifica-se a queda do volume de investimentos nos exercícios posteriores a 2012.

Verifica-se que, a partir de 2013, o volume de realização de investimentos caiu drasticamente em relação ao exercício de 2012, passando de R\$ 233,9 milhões naquele ano para R\$ 14,1 milhões em 2016, o que representa cerca de 6% do total investido em 2012. Se comparado com o exercício de 2015, perceber-se-á uma queda de 50% do volume de investimentos realizados, o que não apresenta justificativa plausível em esse tratando de uma empresa cuja finalidade produtiva é a fabricação do meio circulante nacional e a geração de soluções de segurança

dotadas de alto desenvolvimento tecnológico, como, por exemplo, os já referenciados SICOBE e SCORPIOS.

Nota-se, portanto, que o período de 2008 a 2012 apresentou um volume robusto de investimentos, o que pode significar, à primeira vista, ter sido um ciclo. Contudo, não parece razoável tal percepção, uma vez que havia um plano de investimentos<sup>28</sup>, que integrava um programa de demandas por produtos e serviços, previamente negociado e aprovado pelas autoridades competentes, não tendo ocorrido no meio circulante nenhum fato que justificasse uma redução desses investimentos.

Aliás, mesmo se admitida a hipótese de que a empresa teria atravessado apenas um ciclo pontual de investimentos, é razoável dizer que a organização retornaria aos patamares regulares de realização de investimentos dos exercícios anteriores, da ordem de cerca de R\$ 30 milhões por ano, o que não ocorreu.

A baixa realização de investimentos no exercício de 2016 reforça a situação de crise imposta à CMB. Se uma empresa não é capaz de sequer investir na manutenção de seus equipamentos, o resultado imediato será a redução, ainda que gradual, de sua capacidade produtiva, e a conseqüente perda de espaços e oportunidades no mercado.

Enquanto isso, o quadro político nacional piorava cada vez mais e o governo realizava manobras de composição e tentativa de manutenção da governabilidade, o que não se mostrou mais possível, culminando no impedimento da presidenta Dilma em agosto de 2016. Se antes, o país foi governado por Lula, de 2003 a 2010 e Dilma, de 2011 até agosto de 2016, agora o Brasil passa a contar com novo presidente: Michel Temer, um dos principais articuladores do impedimento de Dilma, além de vice-presidente eleito na mesma chapa da presidenta.

Temer conseguiu construir uma aliança neoliberal envolvendo os setores dominantes da política, do mercado e da sociedade, elitistas e conservadores, que, a partir daí, começaram a fazer uso das mesmas estratégias que conduziram Collor de Mello e seus sucessores neoliberais ao poder na década de 90.

É nesse contexto que começa a se propagar com grande rapidez, intensidade e força na sociedade um pensamento contra a esquerda e, em especial, contra o

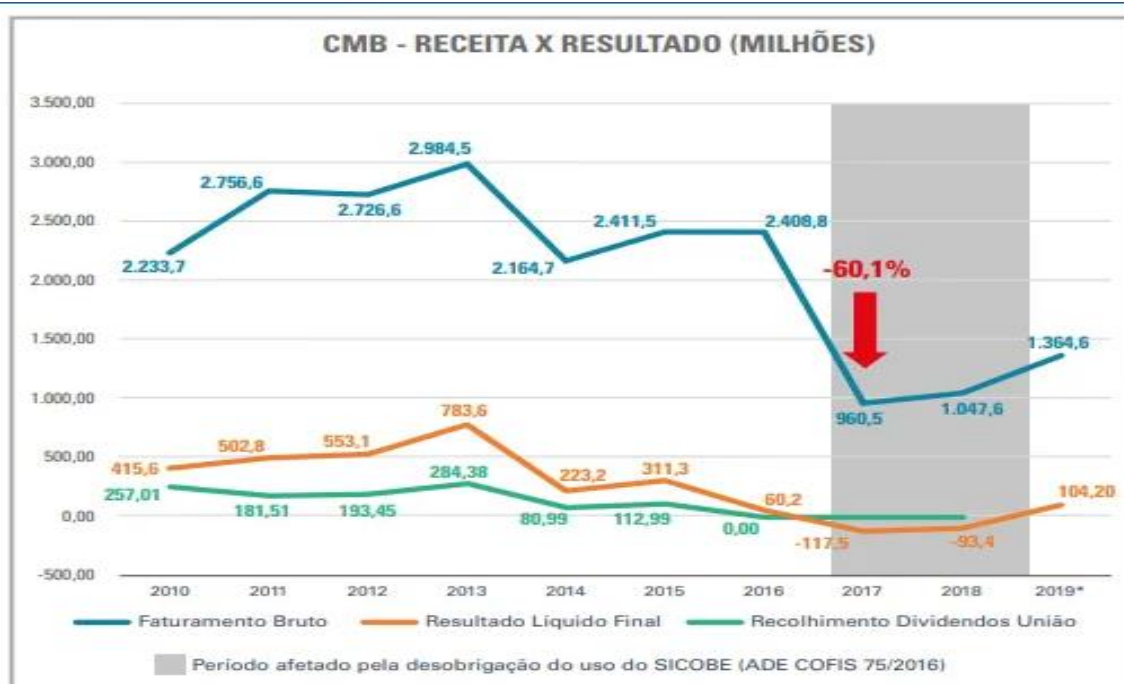
---

<sup>28</sup> Cabe informar que esse plano de investimentos, do ponto de vista de acesso, não é documento público, pois considerado estratégico para o país.

Partido dos Trabalhadores, que passa a permear todas as discussões políticas, econômicas e sociais e, obviamente, produz reflexos nas empresas estatais, intensificando uma suposta polarização entre esquerda e direita.

Retomando a abordagem em torno da Casa da Moeda, a ascensão de Temer à presidência do país começa a produzir reflexos imediatos. A diretoria da empresa é substituída e os discursos de ineficiência empresarial são intensificados. Duas medidas adotadas pelo governo Temer e atingem em cheio a Casa da Moeda: a suspensão, a partir de dezembro de 2016, das atividades de produção de selos de controle e rastreamento de produção de bebidas (SICOBEB), por intermédio do Ato Declaratório Executivo – ADE COFIS nº. 75; e a aprovação da Emenda Constitucional nº. 93/2016, em 8-9-2016, que alterou a redação do artigo 76 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, acerca da Desvinculação das receitas da União – DRU, que passou a incidir também sobre as taxas e, neste caso, começou a reter e desvincular 30% dos valores legalmente destinados à CMB. O quadro a seguir, extraído do relatório de gestão da empresa para o exercício de 2018, demonstra a repercussão dessas medidas no desempenho empresarial:

Gráfico 3 – Receita x Resultado



Fonte: Departamento Contábil e Financeiro - DECOF (\*) 2019 – Orçamento Empresarial aprovado

Fonte: Relatório de Gestão da CMB – 2018

A verificação dos dados registrados no quadro acima, combinada com a análise dos reflexos da conjuntura política nacional no ambiente interno da CMB, permite a constatação de que, após a mudança da gestão da empresa no ano de 2012, iniciou-se um processo de corrosão do desempenho empresarial, com o propósito de promover a privatização da estatal, uma vez que há, nesse cenário, uma harmonia entre as forças políticas que comandam a empresa e o governo, que, obedecendo aos arranjos políticos construídos, serve novamente aos interesses neoliberais.

Note-se que o faturamento da empresa, que saltou de R\$ 783,3 milhões em 2008 para R\$ 2,72 bi no ano de 2012, caiu drasticamente para R\$ 960,5 mi em 2017 e pouco mais de R\$ 1 bi em 2018.

Quanto ao resultado líquido, a CMB obteve R\$ 783,6 milhões em 2013 (decorrente de 2012) e R\$ -117,5 milhões em 2017, evidenciando que a empresa está em trajetória franca de descendência.

Por óbvio, também houve redução de pagamento de dividendos à União. Enquanto em 2013 houve o recolhimento de R\$ 284,38 mi para o cofre federal, em 2016, 2017 e 2018 o recolhimento foi zero, o que reforça o discurso de que o Estado é pesado, as estatais dão prejuízo e, por isso, devem ser privatizadas.

Além disso, reitera-se que, no período de 2008 a 2012, a CMB contou com estabilidade política na alta cúpula diretiva, o que contribuiu de modo crucial para o alcance de excelentes resultados nesse interregno, considerando o alinhamento com o governo Lula da Silva e a possibilidade de continuidade das medidas de gestão adotadas.

Entretanto, a troca da diretoria da organização por novo grupo, no ano de 2012, conforme já mencionado, resultou na nomeação de corpo diretor totalmente alinhado com as premissas neoliberais do governo, o que influenciou o desempenho da empresa em todos os seus aspectos, como, por exemplo, a definição de custos, a relação com os públicos de interesse (também chamados de *stakeholders*), entre eles, clientes e fornecedores, a manutenção dos negócios existentes e a busca de novos negócios.

Essa situação, além de preocupante para os empregados, ficou ainda pior, porque, além de os resultados empresariais começarem a despencar, os processos administrativos foram burocratizados ao extremo, gerando demora excessiva na

realização de medidas administrativas, circunstância que expungiu qualquer dúvida que ainda pudesse existir quanto ao interesse do governo que aquele grupo diretivo representava: a privatização da empresa.

Nesse período, foi instituída uma cultura policialesca de controle no ambiente organizacional, com a criação de setores de corregedoria e ouvidoria e, ainda, com mudanças na estrutura de auditoria interna da empresa, que, além de ter sido exageradamente ampliada, teve seu comando entregue a funcionário externo aos quadros da CMB, o que era vedado pelo estatuto da empresa, mas, mesmo assim, foi sustentada pela diretoria à época.

É que o setor de auditoria interna, como o próprio nome revela, era comandado por empregado devidamente qualificado integrante do quadro permanente e nomeado pela autoridade competente. Tal característica garantia que a comunicação e tratativas com os órgãos externos de controle fossem revestidas de maior acuracidade, precisão e clareza no que diz respeito aos processos de negócio da empresa, possibilitando o adequado tratamento das peculiaridades inerentes aos processos fabris da CMB.

Como consequência imediata desse processo de burocratização exacerbada, o ambiente corporativo da CMB se tornou solo fértil para a produção de processos administrativos disciplinares, ao mesmo tempo em que os processos de trabalho voltados às contratações, aquisições de insumos e matérias-primas e, principalmente ao relacionamento com clientes e fornecedores, foram propositalmente relegados a terceiro plano, levados à estagnação e posterior retrocesso.

Nesse cenário, as relações sindicais começaram a sentir os efeitos danosos da prática gerencial adotada por aquela diretoria. A comunicação do sindicato com a diretoria passou a ter um distanciamento mais formal e, ao mesmo tempo, a alta administração começou a propagar mensagens de enfraquecimento do sindicato por meio de funcionários, inclusive tentando manipular os resultados das votações nas assembleias da categoria por meio da ordem aos empregados dos setores administrativos, que, em sua maioria, em condições normais não compareciam às assembleias, no sentido de comparecerem a votarem de acordo com as propostas da administração. Além disso, espaços de representação dos empregados, a

exemplo da indicação de representante para os Conselhos Administrativo e Fiscal foram ocupados por empregados notadamente alinhados com as premissas destrutivas adotadas pela diretoria.

O fato é que a retirada da presidenta Dilma Rousseff do poder provocou uma reconfiguração das redes de poder de natureza política no âmbito federal, o que repercutiu imediatamente nas principais estruturas de comando da administração pública.

No que tange à CMB, isso não foi diferente. O Partido Trabalhista Brasileiro, PTB, indicou a nova presidência da empresa em 2016 e do Conselho de Administração – CONSAD em 2017, que, na sequência, efetuou a troca do chefe da auditoria interna.

Nesse mesmo contexto de reestruturação das redes de poder pós *impeachment* da Presidenta Dilma, ao assumir o cargo no lugar dela, Michel Temer iniciou com vigor as medidas voltadas ao desmantelamento do Estado brasileiro para entregar ao mercado as principais instituições estatais, entre elas, Furnas, Correios e CMB, em que pese a nova diretoria desta última ter apregoado que envidaria todos os esforços para evitar a privatização da empresa.

A instituição passou a enfrentar sérias dificuldades econômicas. O principal cliente da CMB, o BCB, vem reduzindo drasticamente o quantitativo de cédulas e moedas encomendadas à empresa, além de ter começado a adquirir cédulas e moedas fora do país, por força da lei nº. 13.416<sup>29</sup>, de 23 de fevereiro de 2017, sob o argumento de que é mais barato comprar dinheiro no exterior.

A empresa não conseguiu obter novos negócios; há o asfixiamento que vem sendo promovido pelas forças políticas neoliberais que habitam o Governo Federal no sentido de que à CMB seja mandatório reduzir seus quadros até que não seja mais possível realizar as atividades-fim, o que ensejaria, fatalmente, o encerramento da empresa. Isto continua ocorrendo: mais de 200 (duzentos) empregados foram indevidamente demitidos no ano de 2018.

---

<sup>29</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Lei/L13416.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13416.htm)



As perspectivas futuras para a CMB parecem não ser as melhores enquanto empresa pública. Em 2019, já no governo Bolsonaro, foi nomeada nova diretoria com o propósito assumido de adotar todas as medidas necessárias à privatização da empresa, entre elas: a redução do número de empregados e a redução de direitos dos trabalhadores, medidas contemporâneas e alinhadas com a reforma trabalhista e o enfraquecimento dos sindicatos.

Nesse período, a relação dos dirigentes da empresa com os representantes sindicais da categoria foi revestida de alto grau de tensão. Medidas como a proibição da entrada dos dirigentes sindicais na empresa, além da retirada de direitos, vêm provocando a mobilização da categoria, principalmente, os funcionários da produção.

A esse respeito, o Sindicato Nacional do Moedeiros – SNM, publicou em seu *site* na rede mundial de computadores importante matéria, que ilustra de maneira adequada as afirmações anteriores:

A mobilização dos moedeiros começou no dia 10-1-2020, quando eles resolveram ocupar o prédio da empresa, no Rio de Janeiro (...) os trabalhadores começaram a denunciar o sucateamento da Casa da Moeda, que inclui retirada de direitos e ameaça de demissão, e a possível privatização da empresa. Entre outras questões, os moedeiros reclamam que as manifestações ocorrem porque retiraram “a insalubridade em cima do piso da casa. Tiraram nosso vale-alimentação. Tiraram nosso cartão remédio. Aumentaram o plano de saúde em 75% para os dependentes. Tiraram a creche. (...) e ainda ouvir um diretor falar que tem que privatizar? Aí não dá!”<sup>30</sup>

Recentemente, após declaração do presidente Bolsonaro, em outubro de 2020, de que não mais privatizaria a CMB, a diretoria da empresa foi novamente substituída, o que não afasta integralmente a preocupação dos moedeiros em relação ao futuro da empresa, por várias razões, entre elas, o fato de a presidência da instituição ter sido entregue às forças armadas. O novo presidente é vice-almirante da Marinha.

---

<sup>30</sup> Disponível em: <https://sindicatodosmoedeiros.org.br/apos-materia-da-forum-presidente-da-casa-da-moeda-suspende-perseguiçao-aos-trabalhadores/>. Último acesso em 4-11-2020.

Se, por um lado, o risco de privatização está, ainda que temporariamente, afastado, por outro, a história da empresa comprova que a atuação negocial da CMB, quando governada por militares, era bastante restrita, o que pode representar um retrocesso para a instituição.

Numa perspectiva mais ampla, o que vem acontecendo com o setor público em geral é a desvalorização dos servidores, a redução de direitos trabalhistas, o fortalecimento do discurso em torno do volume dos gastos estatais e a privatização como solução capaz de viabilizar a redução desses gastos e tornar o Estado menor e mais eficiente. É o discurso neoliberal mais ortodoxo. Por exemplo, os Correios vêm sofrendo pressões para que ocorra a privatização. Grandes empresas multinacionais, dentre as quais, Mercado Livre e Amazon, já se manifestaram publicamente afirmando possuírem interesse na aquisição dos Correios. Caso essa tendência de privatização se confirme, poderá observar-se ao longo do processo a demissão em massa de trabalhadores para 'enxugar' a empresa e entregá-la ao mercado, tal como ocorreu com outras empresas na década de 90.

Permanece como premissa básica neoliberal a redução do Estado por meio das privatizações das estatais e demissões de servidores. Quando as tentativas de privatização eventualmente não funcionam, como parece ter ocorrido em relação à Casa da Moeda, uma alternativa é a redução do espectro de atuação da empresa.

Nesse sentido, há uma tendência de que a CMB possa voltar a ser fabricante de cédulas, moedas e passaportes, apenas, deixando livre para o mercado todo o segmento negocial de desenvolvimento de soluções de segurança (sistemas de controle e rastreamento, documentos digitais de identificação, entre outros.).

Esse conjunto de argumentos, fatos e ideias apresentados permite a percepção de que a atual onda neoliberal é, de fato, mais agressiva que a ocorrida na década de 90. Pode-se dizer, inclusive, que os neoliberais obtiveram algum êxito até o momento, principalmente no que diz respeito à difusão da ineficiência e tamanho excessivo do Estado e, ainda, quanto à cisão da sociedade, materializada na polarização esquerda-direita.

## **6. A EXPERIÊNCIA E VIVÊNCIA DOS TRABALHADORES EM RELAÇÃO ÀS OFENSIVAS NEOLIBERAIS**

Neste capítulo são apresentados os conteúdos das entrevistas realizadas, com a visão dos trabalhadores e de servidores que ocuparam cargos de chefia na empresa sobre os processos ocorridos nos últimos trinta anos.

### **6.1. DAS ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS**

É estreme de dúvidas que a pesquisa acadêmica vem se tornando elemento cada vez mais reconhecido e valorizado no que tange à construção e transformação do conhecimento. De igual modo, o método utilizado para a feitura da pesquisa assume relevância significativa, na medida em que é capaz de, a partir da trajetória metodológica percorrida, possibilitar ou não o alcance dos resultados pretendidos e, sobretudo, impedir ou não a incidência de desvios epistemológicos ou mesmo científicos, o que contribui de forma significativa com o grau de credibilidade que a pesquisa realizada poderá obter junto à comunidade científico-acadêmica.

Com efeito, o aspecto metodológico adotado possui o condão de clarificar ao leitor o caminho trilhado para a consecução dos resultados apresentados por meio da pesquisa, permitindo a avaliação crítica das considerações formuladas, dos parâmetros definidos e, ainda, a replicabilidade do estudo em outros universos de pesquisa pretendidos.

Neste sentido, é coerente dizer que os ditames seguidos para a feitura da presente pesquisa, incluindo a abordagem utilizada para a obtenção dos dados remetem, entre outros, aos preceitos da pesquisa empírica. A esse respeito, é importante salientar, na mesma afinação do pensamento de BECKER (2007), a necessidade de o pesquisador empregar sobre o universo pesquisado o olhar atento, capaz de perceber aspectos que inicialmente podem não ter sido pensados ou estabelecidos como parâmetros de pesquisa. É o que o autor classifica como um dos truques da pesquisa, obviamente sem prejuízo do cuidado com o tipo de

pesquisa e o método adotados para pesquisar, reputados essenciais no processo de investigação acadêmica.

A pesquisa em destaque foi realizada, majoritariamente, sob o espectro documental e bibliográfico, sobretudo, para trazer ao leitor a condição elementar de compreensão da abordagem realizada e sua interação com o objeto pesquisado. Feita a etapa de contextualização, combinada com a revisão necessária da literatura sobre o tema abordado, utilizou-se a combinação de técnicas e tipos diversos de pesquisa para o prosseguimento do trabalho proposto.

Neste sentido, foram utilizadas características do estudo de caso para abordar a questão da influência da diretriz política do Estado na Casa da Moeda do Brasil, com o objetivo central de entender as principais transformações experimentadas na empresa em dois períodos marcantes da trajetória da administração pública brasileira: a década dos anos de 1990, em que ocorreu a reforma a primeira ofensiva neoliberal sobre o Estado brasileiro, e os tempos atuais, principalmente, a partir do ano de 2012, momento em que ganha força uma nova e agressiva investida neoliberal.

A respeito das vantagens da utilização do estudo de caso no processo de pesquisa, Marli André (2005, p.33), destaca que:

Uma das vantagens do estudo de caso é a possibilidade de fornecer uma visão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada de uma unidade social complexa, composta de múltiplas variáveis (...) Outra vantagem também associada ao estudo de caso é sua capacidade de retratar situações da vida real, sem prejuízo da complexidade e de sua dinâmica natural.

Além disso, o instrumento de pesquisa utilizado para identificar esses elementos conjunturais da administração pública foi a entrevista operacionalizada por um questionário semiestruturado, contendo perguntas objetivas combinadas com perguntas discursivas e abertas.

O público selecionado para a entrevista foi definido atendendo a alguns parâmetros considerados essenciais para o tratamento da matéria pesquisada.

Foram admitidas duas macro-categorias no que diz respeito à amostra pesquisada: empregados representantes dos trabalhadores e empregados que exercem ou já exerceram função de confiança/cargo em comissão.

Todos os entrevistados são empregados de carreira e pertencem ao quadro permanente de funcionários. O entendimento foi no sentido de que essa configuração permitiria uma observação mais próxima da realidade institucional contextualizada nas entrevistas, possibilitando, assim, a obtenção de dados revestidos de maior grau de assertividade. Ao todo, foram entrevistados 12 empregados com o perfil sobredito.

## **6.2. DA ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS**

Após a compilação das entrevistas, passamos à análise dos dados obtidos. Com o fito de proporcionar adequado tratamento dos dados, a análise foi realizada de forma agrupada. Desta forma, ao se analisar algum aspecto perguntado, tal análise referir-se-á ao conjunto de respostas acerca daquele tema, transcrevendo-se um ou mais trechos de respostas para evidenciar as formulações analíticas elaboradas. A seguir, apresentamos as principais questões surgidas por ocasião das entrevistas realizadas.

### **6.2.1 Dilemas entre indicação política x técnica**

Este tema apresenta grande relevância para a pesquisa, não raramente, divulga-se nos meios de comunicação de massa que os grandes problemas das empresas públicas são as indicações políticas. No que diz respeito à CMB, o entendimento dos entrevistados, de modo geral, foi no sentido de que, quando se trata de indicação política para o exercício de cargos de chefia e funções de confiança, há de se considerar o perfil técnico do indicado, sob pena de não haver compromisso com os resultados a serem alcançados.

Algumas respostas evidenciam essas afirmações. Um dos entrevistados, por exemplo, integra o quadro de empregados há 28 anos e exerceu função de chefia durante 11 anos. Para ele:

*“Geralmente quem exerce a função por indicação política não tem muita técnica, ao contrário do funcionário que está dentro da empresa e que vivencia tudo o que acontece, logo, tecnicamente é melhor”.*

No mesmo sentido, outro entrevistado, empregado da CMB há 39 anos, tendo exercido cargos de chefia por sete anos a partir dos anos 2000 e tendo sido dirigente sindical em períodos extremamente difíceis, como o final da década de 80 e os anos da década de 90 (destaque-se que ele foi fundador e presidente do SNM) para a categoria moedeira, afirmou:

*“A diferença fundamental é a questão profissional. Quando ela é meritória decorre de um conhecimento profissional. A indicação política não tem compromisso com o entendimento, com a aplicação do conhecimento”.*

Na sequência, outro entrevistado, há 44 anos na empresa, exerceu função de chefia e direção durante cerca de 30 anos, tendo participado do processo de crescimento experimentado pela CMB a partir de 2003, culminando no sucesso empresarial do período de 2008 a 2012. Para ele, a indicação política não necessariamente trará prejuízos à empresa.

Observa-se que esse empregado passou por vários governos e exerceu diferentes funções de confiança ao longo desse período. Perguntado a respeito, o entrevistado salientou que o perfil do cargo ocupado por ele sempre foi técnico, razão pela qual, mesmo com a troca de gestores da alta direção, havia uma tendência de preservação dos aspectos técnicos inerentes às especificidades das atividades, produtos e serviços da CMB.

Entretanto, além do perfil técnico, o entrevistado destacou a necessidade de adoção de comportamentos e condutas tendo como base o caráter. No mesmo sentido, o entrevistado, apresentando visão perspicaz sobre a empresa, sustentou que, mesmo havendo indicação política, o indicado deve focalizar as necessidades da empresa.

É interessante notar que a resposta desse entrevistado lança luzes sobre o processo de esvaziamento que a CMB vem enfrentando com o claro propósito de

privatizá-la. Para tanto, destaca algumas medidas e conquistas institucionais que foram construídas ao longo do tempo e que, rapidamente, foram destruídas por dirigentes especialmente escolhidos para tal fim, nomeados para privatizar a CMB. Declarou o entrevistado:

*“Depende da personalidade da pessoa que exercerá o cargo. Sendo indicação política ou por mérito, sua ação deverá ser pautada pelo caráter, pela forma como se atua dentro da empresa desde sempre. O meu cargo de diretor técnico foi devido uma aprovação do então presidente da CMB na época que me indicou ao presidente da república e o mesmo aceitou. Os cargos abaixo da diretoria naquela época não existia indicação política. Os cargos de diretoria e de presidência da Casa têm indicação política ou um viés político no âmbito do governo. Volto a dizer que depende muito da pessoa. Seu caráter, da experiência, da força interior, sua personalidade, conhecimento técnico que ela terá pra fazer a empresa andar e não pra fazer benesses pra quem quer que seja. Essa pessoa precisa focar naquilo que a empresa precisa e não em outras coisas que possam acontecer em seu entorno.”*

Ainda sobre o aparente dilema entre indicação política ou preenchimento de cargos por funcionários de carreira, um dos entrevistados, detentor de respeitável trajetória como líder sindical, destacou que o indicado sempre buscará atender aos interesses de quem o indicou. Esse pensamento reforça a ideia de que a indicação política para preenchimento de cargos na empresa pública está diretamente relacionada à força política dominante em determinada conjuntura. Por isso, a depender do cenário político que o Estado vivencie, a indicação política poderá ou não ser benéfica para a empresa. Para o entrevistado:

*“Na indicação política o indivíduo não estará exercendo o cargo com base nos seus próprios conhecimentos. Ele estará ali para agradar quem o indicou. Dificilmente o indivíduo terá postura de acordo com o seu conhecimento, com a sua consciência profissional. O indivíduo estará preocupado em não perder a sua indicação”.*

Em sentido semelhante, um dos entrevistados, há 33 anos na empresa e tendo exercido função de chefia por 21 anos, sinalizou que a indicação política pode ser positiva ou representar grande perigo para a empresa. Para ele, é necessário que a pessoa indicada tenha preparo técnico e que exerça a função para a qual foi nomeada, com respeito, seriedade e competência, entre outros, sob pena de, não

sendo observados esses aspectos, se criar insegurança tanto para o próprio indicado quanto para a empresa. Assim respondeu o entrevistado:

*“Pode ser uma circunstância que resulta ou não numa decisão perigosa. Existem três situações contidas nesse aspecto. A primeira é a pessoa estar adaptada tecnicamente para exercer e exercê-la bem; com respeito, dedicação, seriedade e competência, sobretudo. A segunda é a pessoa não estar preparada e tentar exercer exclusivamente com seu esforço e, normalmente não dá certo porque não há uma capacitação adequada do indivíduo para a função. Isso resulta numa situação muito ruim para a pessoa e para a empresa na qual ela esteja exercendo a função. A terceira situação é a pessoa ter vontade de ocupar o cargo, se acha merecedor de ocupar o mesmo mas não tem competência para aquela função em diversos aspectos, principalmente no aspecto técnico e comportamental”.*

Na mesma esteira, o alinhamento ideológico entre o indicado e aquele que realizou a indicação foi elencado como essencial para a assunção e permanência no exercício do cargo ou função. Neste sentido, parte dos entrevistados declarou que jamais exerceria uma função de confiança que pertencesse politicamente a uma estrutura de governo que não fosse revestida de legitimidade ou com a qual não houvesse consonância ideológica. Como exemplo, foi citado o governo Temer e suas diretrizes privatistas, com a menção de que não seria possível ocupar um espaço na gestão Temer sem que os valores ideológicos de respeito à coisa pública, ao povo e aos trabalhadores fossem violados. Um dos entrevistados, dirigente sindical, e que está há cerca de 15 anos na empresa, declarou:

*“Eu exerceria uma função de confiança política se o governo tivesse os princípios ideológicos alinhados com os meus. Não exerceria uma função de indicação política provenientes de governo nos quais eu não tenha afinidade com suas propostas. Acho que isso seria um dos princípios básicos”.*

De outra face, em que pese a necessidade de observação de alguns aspectos relacionados ao perfil do indicado político, há os que reconhecem a importância da indicação política para espaços nas estruturas da administração pública. Para esses, o bom exercício de funções de indicação política depende da



combinação do preparo técnico, do olhar republicano para a estrutura para a qual for indicado e o aval político, que seria o apoio das forças políticas no sentido da consecução dos resultados pretendidos. Um dos entrevistados, há 44 anos na empresa, e tendo exercido cargos de chefia durante mais de 20 anos, declarou:

*“os dois possuem sua devida importância. O cargo técnico é fundamental porque representa o conhecimento/expertise da empresa. O cargo por indicação política pode ser trabalhado fora da empresa, os contatos fora, o próprio governo, e se tratando de empresa pública. O cargo político pode ter uma esfera maior de atuação que uma pessoa eminentemente técnica”.*

De modo geral, em que pesem as críticas feitas às indicações políticas para o exercício de cargos ou funções na empresa pública, emergiu no curso das entrevistas a ideia de que, admitidas essas indicações políticas para o exercício e cargos ou funções de confiança, esses espaços deveriam ser preenchidos por empregados do quadro da empresa, falando especificamente sobre a CMB, sob o interessante argumento de que as atividades-fim da empresa possuem natureza técnica revestida de alto grau de complexidade e especificidade, razão pela qual seria uma ‘aventura desastrosa’, como vem acontecendo com a empresa desde o ano de 2012, com a interrupção e queda bruscas provocadas no desempenho empresarial da organização.

O cotejo analítico do teor das entrevistas também permite inferir que existe um questionamento implícito acerca do dilema entre indicação política versus indicação técnica: não deve o governo indicar a gestão de seus órgãos, autarquias e empresas, para dar andamento ao projeto político vencedor nas urnas?

A própria pesquisa demonstra que sim, deve o governo indicar a gestão das instituições que compõem a sua estrutura, exatamente para efetivar o projeto escolhido pelo povo nas urnas. As indicações políticas passam a ser ruins quando a natureza da função a ser ocupada é eminentemente técnica e o indicado politicamente não possui esse perfil.

Aliás, talvez tenha sido esse um dos erros do governo Dilma Rousseff que fizeram com que crescesse novamente a semente neoliberal: não ter indicado a gestão das suas instituições de maneira adequada, mas, esta é uma hipótese que,

claramente, mereceria maiores investigações, que extrapolariam os limites da presente pesquisa. Em relação à CMB, um dos problemas foi a indicação política de profissionais em total desalinhamento com as diretrizes do governo.

### **6.2.2. Década de 90: Precarização das relações de trabalho, demissão em massa e visão empresarial**

Os elementos que compõem os conteúdos das entrevistas realizadas iluminam a necessidade de abordar as principais transformações ocorridas no ambiente de trabalho na CMB na década de 90. Por esta razão, passamos às respostas (ou trechos delas) referentes ao período em discussão. Logo após a transcrição, seguirá a percepção analítica em torno do que foi respondido.

*“A década de 90 tem dois pontos que se distancia um do outro. Foi uma década muito difícil! Período de troca de moedas, período grande do governo de FHC com dissídio a zero (acordo coletivo que não dava nada a categoria de trabalhadores). Em contrapartida foi um período que a CMB até cresceu bastante. Com a criação da lei nº. 8.666 em 93 a CMB entrou no mercado. Até então a CMB recebia dos órgãos públicos um pedido de compra. A partir daí, a CMB precisou se tornar competitiva no mercado, participativa nos processos licitatórios e começou a crescer em termos de empresa”.*

Percebe-se que os governos daquela década atingiram em cheio vários direitos dos trabalhadores sob a justificativa de que era necessário modernizar as relações de trabalho para tornar o ambiente empresarial brasileiro atraente para o mercado, sobretudo, para os investidores estrangeiros.

No âmbito da CMB, aspectos aparentemente contraditórios foram verificados: por um lado, houve crescimento da empresa, principalmente, com a promulgação da lei nº. 8.666/1993, com a implantação do plano real, que tornou necessário substituir a família de cédulas do meio circulante nacional. No que tange às relações trabalhistas, as respostas apontam severas dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores moedeiros, com retrocesso de direitos e defasagem de salário, por exemplo, provocada pela adoção de política interna de não concessão de aumento no salário dos trabalhadores, que, por intermédio do sindicato da categoria, sempre

instaurava dissídio coletivo, e, em decorrência do modelo neoliberal adotado pelo Estado brasileiro, as decisões judiciais determinavam, quando muito, 1% (um por cento) de reajuste nos salários.

*“... a partir do crescimento dos sindicatos e das próprias associações os empregados começaram a reivindicar suas insatisfações. Quem estava nessa época em cargo de chefia e comando precisou se adaptar”.*

*“A década de 90 pra mim foi um marco devido à ocorrência de demissões em massa. Aqui na CMB tivemos 420 moedeiros demitidos de uma só vez. Pra minha vida profissional foi um momento pior que os dias de hoje. Eu, que a época era presidente do sindicato, juntamente com toda a direção do sindicato e os moedeiros demitidos entramos com uma ação judicial e mais tarde alguns desses moedeiros foram reintegrados. Graças ao movimento trabalhista e com o advento do governo Lula, começaram a surgir as primeiras reintegrações. A CMB, das empresas estatais, foi a que mais reintegrou os demitidos da época de 90”.*

Era forte no ambiente público empresarial a perspectiva de Estado mínimo, ocasionando uma série de dificuldades para os trabalhadores da CMB, inclusive no que diz respeito às relações entre chefes e empregados, uma vez que, embora tivéssemos passado do Estado ditatorial para o Estado Democrático de Direito, este havia sido dominado pelo neoliberalismo. O perfil gerencial da CMB no período da ditadura era extremamente rígido.

Um dos piores acontecimentos capazes de demonstrar o *modus operandi* no neoliberalismo nas relações de trabalho e, portanto, capaz de revelar a ferocidade e violência neoliberal praticada pelos governos à época, foi a demissão trabalhadores em massa. A CMB foi atingida frontalmente por essa violência e 420 moedeiros foram demitidos de uma só vez. Em sua maioria, ao chegar ao ponto de ônibus pela manhã para embarcarem no transporte disponibilizado pela empresa, foram avisados de que naquele dia não haveria expediente. Quando chegaram em casa, começaram a receber os telegramas comunicando as demissões. Simplesmente desta forma. Em nome do ‘enxugamento’ do Estado, com consequências desastrosas. Há relatos, entre os trabalhadores, de suicídios e famílias desestruturadas em razão de tais acontecimentos.

Com a eleição do presidente Lula da Silva, que assumiu em campanha política o compromisso com a classe trabalhadora de restabelecer os trabalhos das comissões e criar o movimento de anistia, as reintegrações começaram a acontecer.

### **6.2.3. Do governo Lula da Silva aos dias atuais: a CMB no contexto do ressurgimento do neoliberalismo como ‘solução’ para tornar o Estado mais ‘eficiente’**

Os dados coligidos nas entrevistas realizadas revelaram que a nova investida neoliberal se apresenta de maneira mais forte e intensa, mas, ao mesmo tempo, com estratégia semelhante à adotada na CMB na década dos anos 90. Nesse sentido, são apresentadas algumas respostas oferecidas pelos entrevistados e, em seguida uma análise dessas respostas à luz do escopo teórico deste trabalho.

*“Muita similaridade de uns seis anos pra cá com o início da década de 90 porque nos tempos atuais vemos um ataque frontal aos direitos dos trabalhadores de uma forma geral, seja na legislação, uma política muito dura de valorização do salário mínimo diferente do que era antes, a política de reforma da previdência que prejudica muito o trabalhador comum, a reforma trabalhista que é um retrocesso para toda classe trabalhadora. Todo esse ataque que o trabalhador sofre hoje vem a ser, na minha opinião, pior que no início dos anos 90. Cria um desmonte dos direitos e conquistas dos últimos 12 a 15 anos que a classe trabalhadora vinha tendo no país, além de se ter uma interrupção de serviços públicos essenciais quando se tem um congelamento do orçamento por mais de 20 anos, menos investimento na educação, na política de valorização social. No centro de tudo isso está o trabalhador que perde sua capacidade econômica e como consequência tem a menor qualidade de serviços públicos essenciais”.*

*“Tudo isso é para justificar uma possível privatização e dizer que a CMB é uma empresa inviável”.*

Após os problemas na economia e a fragilização do Estado brasileiro na década de 1990, houve, na CMB, o crescimento vigoroso no período do início dos anos 2003 até o ano de 2012, com a conquista de novos negócios, o desenvolvimento de soluções de segurança, a realização de concursos públicos para a contratação de novos empregados, a conquista de direitos sociais, o fortalecimento das relações sindicais e o início do processo de recomposição das carreiras.

*“No governo Lula, onde se teve mais avanços positivos para a empresa, ela foi totalmente revitalizada, o parque fabril foi todo preparado com máquinas modernas, todo reestruturado. Vale lembrar que na época do governo Lula não tivemos nenhuma demissão, o que tivemos foi automação da linha de produção e as pessoas foram capacitadas para operar as novas máquinas e muita gente foi contratada nas empresas públicas em geral por conta dos concursos públicos”.*

*E quando relembramos e voltamos a duas gestões passadas do então presidente Denucci, foi o período em que a CMB teve o maior avanço tecnológico dentro do governo Lula. Com o presidente Denucci, nós, empregados da CMB, tivemos a oportunidade de viver os melhores dias, vendo a empresa produzindo, repassando milhões para o Governo Federal a título de dividendos”.*

As respostas indicam o reconhecimento ao governo Lula da Silva no que diz respeito à revitalização e modernização da empresa, com a aquisição de equipamentos com tecnologia de ponta e o que é melhor: sem que nenhum empregado fosse demitido por isso, demonstrando que é, sim, possível, promover o desenvolvimento tecnológico sem que isso represente, efetivamente, a demissão do trabalhador. Ao contrário, a CMB contratou mais empregados e os capacitou para lidar com os novos equipamentos, preservando a excelência dos trabalhos desenvolvidos pela empresa.

*De 2012 até os dias atuais não fizemos nada. A CMB somente decresceu. Saímos de um faturamento de três bilhões para um faturamento de 900 milhões. Ninguém perde um faturamento de dois bilhões de graça. É preciso saber o que foi feito, qual foi a verdadeira intenção, qual o objetivo da gestão que foi colocada aqui?*

*Não tivemos nenhum novo negócio feito ao longo desses últimos cinco anos, nenhum cliente novo. Aqui na empresa só foram criados departamentos de controle. A visão da empresa até 2012 era de crescimento, buscar os mercados nacionais e internacionais e de 2012 aos dias atuais a empresa ficou amarrada. Não se olhou para o crescimento dela e o foco se tornou o controle internamente. Só se fala em PDV, dispensa, mandar embora”.*

A partir de 2012, com a chegada da nova diretoria, houve um decréscimo nessas conquistas e o foco no negócio da empresa foi redirecionado para o âmbito administrativo burocrático. De acordo com os entrevistados, a empresa se tornou uma grande repartição pública (no sentido burocrático negativo); não houve interesse no desenvolvimento de novos negócios, tampouco na preservação dos até

então existentes. A empresa começou a perder negócios e, conseqüentemente, receitas, o que fez com que se instalasse uma crise financeira na CMB.

Por óbvio, isso provocou o acirramento das relações trabalhistas e sindicais e os direitos dos trabalhadores foram colocados em xeque, condição que foi drasticamente agravada com o *impeachment* da Presidenta Dilma, em 2016. A partir de então, as semelhanças dos dias atuais com os anos da década de 1990 tornaram-se cada vez mais fortes. A precarização dos direitos dos trabalhadores e o crescente movimento voltado para a privatização das estatais fizeram ressurgir na CMB a prática da demissão de empregados como proposta de solução para os problemas da empresa.

Porém, a categoria moedeira decidiu resistir. Os dirigentes sindicais construíram robusta articulação política para frear o processo de privatização da Casa da Moeda, tendo, inclusive, constituído uma frente parlamentar para tratar do assunto.

Além disso, quando perguntados sobre suas opiniões a respeito da privatização da CMB, todos os entrevistados afirmaram serem contrários à ideia. Dentre os argumentos utilizados, estão: a importância da empresa para a garantia da soberania nacional a partir do aspecto monetário; os países detentores dos dez maiores PIBs do mundo possuem suas casas de moeda, guardadas as peculiaridades do Canadá e da Inglaterra; a memória institucional da empresa se confunde com a própria história do país, entre outros.

Desta feita, o que se extrai das entrevistas traz à tona o ressurgimento do neoliberalismo e seus reflexos no aparelho estatal, neste caso, a Casa da Moeda do Brasil, na qual repete a fórmula aplicada nos anos da década de 1990, calcada na precarização dos direitos dos trabalhadores, na difusão do discurso de Estado ineficiente e excessivamente interventor e na conseqüente necessidade de redução do tamanho do Estado a partir da privatização das estatais.

Se a fórmula é a mesma, também é mais agressiva e intensa: a CMB demitiu em março de 2018 (dois anos após o impedimento de Dilma Rousseff) 212 empregados de uma só vez.

Todos os entrevistados revelaram sua contrariedade à privatização da CMB, sob os argumentos principais do caráter estratégico que possui a empresa na produção do meio circulante nacional (cédulas e moedas) e de outros produtos e soluções de segurança. Enquanto a questão não se resolve em caráter definitivo, o campo<sup>31</sup> de luta permanece movimentado pela correlação de forças.

Por outro lado, foram fortemente evidenciados os avanços alcançados na CMB ao longo dos governos petistas de Lula da Silva e Dilma (1º mandato), período considerado pelos entrevistados como o de maior prosperidade empresarial da história da Casa da Moeda.

Os dados obtidos por meio da pesquisa realizada conduzem à percepção clara e evidente da existência de um processo de manipulação político-ideológica para a retomada e consolidação do poder hegemônico neoliberal na CMB, tal como ocorreu na década de 90.

Todavia, os trabalhadores resistem e se utilizam dos mecanismos de representação cabíveis na tentativa de barrar esse processo, inclusive a formação de uma comissão parlamentar em defesa da CMB.

## **Considerações finais**

O presente trabalho teve o propósito principal de demonstrar a influência das diretrizes políticas governamentais na estrutura estatal, sobretudo nos rumos diretivos tomados pelos entes que integram o aparelho do Estado, com destaque para a empresa pública Casa da Moeda do Brasil.

No mesmo contexto, pretendeu-se, ainda, demonstrar que está em curso uma nova investida neoliberal visando à redefinição do papel do Estado brasileiro de modo a condicioná-lo e servir aos interesses do mercado, em detrimento de suas funções públicas e sociais.

---

<sup>31</sup>O termo 'campo' foi aqui adotado na perspectiva de Bourdieu, enquanto espaço de luta, de tensões entre forças que pretendem a dominação de um ou mais aspectos, arranjos ou setores da sociedade.

Para tanto, as orientações metodológicas adotadas seguiram a literatura nacional e estrangeira sobre os temas, documentais e elementos da pesquisa empírica, combinada com diferentes técnicas de abordagem e a realização de entrevistas materializadas por meio de questionário semiestruturado contendo perguntas abertas e fechadas.

A partir do que foi escrito, ficou demonstrado que houve dois momentos de ofensivas neoliberais na CMB com um interregno entre elas: a primeira ocorreu na década de 90, com a ascensão de Collor de Mello ao poder e a adoção das chamadas medidas de abertura do Brasil ao mercado.

Naquela ocasião, foi disseminado o discurso de ineficiência do Estado e de transferência das atribuições estatais para o mercado, o que justificaria as privatizações das empresas públicas e as demissões de funcionários públicos. A CMB continuou sendo governada por militares durante toda aquela década e teve mais de 400 empregados demitidos de uma só vez; seu papel empresarial era bastante limitado.

A interrupção da investida neoliberal se dá a partir de 2003, com o advento do governo Lula. A empresa passou a ocupar papel efetivamente estratégico para o Estado brasileiro. O parque fabril foi revitalizado e modernizado tecnologicamente. Foi investido cerca de R\$ 1 bilhão apenas no período de 2008 a 2012. A empresa criou a nova família de cédulas do Real e desenvolveu novos negócios, entre eles o sistema de controle de bebidas frias e o de controle e produção de cigarros, SICOBE e SCORPIOS, respectivamente.

Além disso, houve o aumento do número de empregados e a retomada das relações da empresa com a representação sindical da categoria. A empresa chegou a ter cerca de três mil empregados diretos; o dobro do que possuía antes do governo Lula. Esse período foi considerado pelos entrevistados como o mais próspero da história da empresa e os dados econômico-financeiros da empresa reforçam essa visão.

A segunda ofensiva neoliberal começou a ocorrer ainda no governo de Dilma Rousseff e ganhou força nos governos Temer e Bolsonaro.

Durante o governo Temer, voltou à tona o discurso de ineficiência do Estado e a conseqüente necessidade de transferir as atribuições estatais para o mercado, dando força a uma nova onda de privatizações, o que afetou diretamente a CMB.



A receita financeira da empresa sofreu cortes severos. O Banco Central do Brasil passou a adquirir dinheiro no exterior. O cenário se tornou ainda pior no governo Bolsonaro. As relações trabalhistas entre a direção da empresa e a representação sindical foram interrompidas. Os dirigentes sindicais foram impedidos de entrar na empresa e 212 empregados foram demitidos de uma só vez.

Mas, os trabalhadores resistem e vêm fazendo manifestações e promovendo articulações políticas na tentativa de barrar a privatização. A conjuntura política do país e, conseqüentemente, a da empresa, sob os ditames do governo Bolsonaro, não apresenta sinais de mudança, se não o aprofundamento das políticas neoliberais.

Recentemente, em outubro de 2020, quando comunicava que a CMB não seria mais privatizada, o presidente também comunicou a troca da diretoria da empresa.

Agora, o presidente Bolsonaro decidiu nomear novamente um militar, algo comum em seu governo, que possui no âmbito do Executivo Federal, em cargos civis de livre indicação do presidente, mais de 2700 membros das forças armadas<sup>32</sup>. Na Casa da Moeda assumiu a presidência um vice-almirante da Marinha do Brasil. Do mesmo modo, continua em curso uma nova investida neoliberal, mais agressiva e intensa e sobre a qual não se tem clareza quanto ao seu alcance.

Na CMB, malgrado pareça estar temporariamente afastada a privatização, a empresa já sofreu profundas alterações e as perspectivas de futuro parecem não ser as melhores, uma vez que, historicamente, o papel empresarial da instituição foi extremamente limitado durante todo o período em que foi dirigida por militares, o que poderia representar um retrocesso para a empresa. Mais que isso, o governo Bolsonaro mostra-se alinhado ao neoliberalismo mais ortodoxo.

Por derradeiro, cumpre registrar a complexidade que reveste o tema abordado, razão pela qual, não se pretendeu esgotar a discussão da matéria por meio do presente, uma vez que esse debate extrapola os limites da pesquisa realizada, uma vez que um tema pode ser investigado sob diferentes aspectos, por exemplo: Qual seria o papel das instituições do tipo da Casa da Moeda do Brasil num cenário de forte digitalização da economia? Para responder a este e outros questionamentos que possam surgir e, ainda, aprofundar o assunto aqui tratado,

---

<sup>32</sup> Fonte: Poder360.com.br, consultado em 03/12/2020.

outros estudos são necessários, com o fito de enriquecer o processo de construção do conhecimento.

### Referências Bibliográficas

ABRUCIO, F. L. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Administração pública*. Coletânea (pp. 537-548). São Paulo, Brasília: UNESP, ENAP, 2010.

ABRUCIO, Fernando, PEDROTI, Paula e PÓ, Marcus Vinícius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, Maria Rita. ABRUCIO, Fernando Luiz. PACHECO, Regina Silvia (orgs.). *Burocracia e política no Brasil: desafios a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazio Afonso de. *Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

BALTAR, P.E.A., *O Mercado de Trabalho no Brasil dos anos 90*. Tese de livre-docência. Unicamp, Campinas, 2003.

BECKER, Howard S. *Segredos e truques da pesquisa* / Howard S. Becker; tradução, Maria Luiza X. de A. Borges, revisão técnica, Karina Kuschnir – Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. Editor: Victor Civita, 1984.

BOURDIEU, P. Sobre o poder simbólico. In: BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. Trad. Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O Novo Desenvolvimentismo e a Ortodoxia Convencional. São Paulo: *São Paulo em Perspectiva*, v. 20, n. 3, p. 5-24, jul./set. 2006.

\_\_\_\_\_, Luiz Carlos. *Burocracia Pública na Construção Do Brasil*. Versão ampliada do trabalho "Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil" publicado na *Revista de Sociologia e Política*, 2007, n. 28: 9

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 7ª ed. (4ª reimpressão), Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARVALHO FILHO, José dos Santos Carvalho. Manual de direito administrativo. 28. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2014. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, José Murilo de. A construção da Ordem: a elite política imperial. Brasília: Ed. Da UnB, 1980.

CARVALHO, José Murilo de. Cidadania no Brasil. O longo Caminho. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CÔRTEZ, Soraya Vargas. Contribuições teóricas e à pesquisa empírica da sociologia às políticas públicas Revista Brasileira de Sociologia. Vol I. n. 11 Jan/ 2013

COSTA, Greiner & DAGNINO, Renato. (Orgs.) Gestão Estratégica em Políticas Públicas. 2ª. Edição. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2014.

COSTA, Gustavo Pereira da. Heranças patrimonialistas, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira – 2012. 253 f Tese (doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

DAGNINO, Evelina (2004) “Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?” En Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110.

GUERREIRO RAMOS, A. Administração e estratégia do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

IANNI, Octávio. Estado e Planejamento Econômico no Brasil. P. 285-297. Rio de Janeiro: 2009.

JAPIASSU, Hilton. Nem Tudo é Relativo: A Questão da Verdade — São Paulo: Editora Letras & Letras, 2000.

LOUREIRO, Maria Rita. ABRUCIO, Fernando Luiz. PACHECO, Regina Silvia (orgs.). Burocracia e política no Brasil: desafios a ordem democrática no século XXI. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_. (1998b), Burocracia e Política na Nova Ordem Democrática Brasileira. *Paper-22o Encontro da Enanpad*. Foz do Iguaçu. Setembro.

MALERBA, Paulo Eduardo Silva. As transformações do setor financeiro no Brasil = os trabalhadores e a fragmentação da representação sindical. 2011. 199 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP.

- MARSHALL, T. H. *Cidadania e Classe Social*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.
- MARTINS, Jessé de Souza. *A radiografia do golpe*. Ed. Leya: São Paulo, 2017.
- MARTINS, Jessé de Souza. *A Elite do atraso: da escravidão a Bolsonaro*. Ed. Leya: São Paulo, 2019.
- MARX, Karl. *Contribuição à crítica da economia política*. Ed. Expressão Popular: São Paulo, 2007.
- MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política. Livro III: o processo global de produção capitalista*. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2017b.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DASLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. *Pesquisa Social: Teoria Método e Criatividade*. Ed. Vozes: Petrópolis, 1993.
- MORAES, Reginaldo C. *Neoliberalismo - de onde vem, para onde vai?*. Editora Senac, S. Paulo, 2001.
- PARANÁ, Edemilson. *A finança digitalizada: capitalismo financeiro e revolução informacional*. Florianópolis: Insular, 2016.
- PEDRO, Ricardo Coelho. *Das Caravelas ao Accountability: A Odisséia da Administração Pública Brasileira*. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.
- PICKETTY, Thomas. *O capital no século XXI*. Rio de Janeiro: Ed. Intrínseca, 2014.
- PINTO, Eduardo Costa; TEIXEIRA, Rodrigo Alves. *A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: dominância financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico*. *Revista Economia e Sociedade*, Campinas, v.21, Número Especial, p. 909-941, dez. 2012.
- POULANTZAS, Nicos. *O Estado, o poder, o socialismo*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980.
- RODRIGUES, Lea Carvalho. *Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo, Annablume, Fapesp, 2004.
- SADER, Emir. GENTILI, Pablo. *10 anos de governos pós-neoliberais no Brasil – Lula e Dilma*. FLACSO: São Paulo, 2013.
- SEIBELL, Emi J. & OLIVEIRA, Heloísa M. J. de. *Clientelismo e seletividade: desafios às políticas sociais*. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, EDUFSC, n. 39, p. 135-145, Abril de 2006.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa. In Caderno CRH: Salvador 2003.

SOUZA, Remí Eleotério de. Public administration in a global and national historical context: a study of quality staff in attendance and efficiency of public servant, political, bureaucracy, laziness and slowness. 2010. Monograph (Specialization in Public Administration) - UENP/INBRAPE.

VAZQUEZ, João Pedro. Estado e Capital Fictício: O Novo Regime Fiscal no Brasil. CSOnline – Revista Eletrônica de Ciências Sociais, Juiz de Fora, n. 26. (2018). Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/csonline/article/view/17436/8815>. Último acesso em 4-11-2020.

VALIM, Rafael, Estado de exceção: a forma jurídica do neoliberalismo. São Paulo: Ed. Contracorrente, 2017.

VIANNA, Francisco José de Oliveira [1987]. História social da economia capitalista no Brasil. (Apresentação e organização de Antônio Paim). Belo Horizonte: Itatiaia; Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2 volumes.

VITAGLIANO, Luís Fernando. Elites empresariais e a ALCA no Brasil: um esboço de interpretação sociológica. Informe final del concurso: ALCA, procesos de dominación y alternativas de integración regional. Programa Regional de Becas CLACSO. 2005 Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2005/alcajov/vitag.pdf>

VITAGLIANO, Luís Fernando. O paradoxo da crise política e a ascensão autoritária. Disponível em: <http://brasildebate.com.br/o-paradoxo-da-crise-politica-e-a-ascensao-autoritaria/>

WEBER, Max. Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma Construção do Tipo Ideal. In: CAMPOS, Edmundo (organização e tradução). Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966.

#### Sites consultados

Perspectivas do desenvolvimento brasileiro / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2010. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3305/1/livro10\\_perspectivasdodesenvolvimento.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3305/1/livro10_perspectivasdodesenvolvimento.pdf)

<http://brasildebate.com.br/o-paradoxo-da-crise-politica-e-a-ascensao-autoritaria/>

[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3305/1/livro10\\_perspectivasdodesenvolvimento.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3305/1/livro10_perspectivasdodesenvolvimento.pdf)

<https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-do-tesouro-nacional>. Acesso em 20-11-2020.

<http://www.casadamoeda.gov.br/portal/socioambiental/cultural/historia-da-cmb.html>.

<https://www.cut.org.br/noticias/entenda-como-a-privatizacao-da-casa-da-moeda-coloca-em-risco-a-economia-do-pais-935d>.

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/02/20/privatizacao-da-casa-da-moeda-prejudicara-o-brasil-dizem-debatedores>

<https://super.abril.com.br/comportamento/dinheiro-sim-duravel-seguro-secreto-como-sao-feitas-as-notas-brasileiras/>

[https://istoe.com.br/1070\\_ESTRANHEZAS+NA+CASA+DA+MOEDA/](https://istoe.com.br/1070_ESTRANHEZAS+NA+CASA+DA+MOEDA/)

<http://www.casadamoeda.gov.br/portal/transparencia/acesso-a-informacao/auditorias/processos-de-contas-anuais.html>

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Lei/L13416.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13416.htm)

<https://sindicatodosmoedeiros.org.br/apos-materia-da-forum-presidente-da-casa-da-moeda-suspende-perseguido-aos-trabalhadores/>

[Poder360.com.br](https://poder360.com.br)

## Apêndice – Roteiro das entrevistas

<b>Roteiro de Entrevista</b>		
<b>Fundação Perseu Abramo – FPA</b>		
<b>Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais – FLACSO</b>		
<b>Mestrado em Estado, Governo e Políticas Públicas</b>		
<b>Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo Silva Malerba</b>		
<b>Mestrando: Anderson Willy Silva de Oliveira</b>		
<b>Tema da pesquisa: Administração Pública Brasileira – As ofensivas Neoliberais sobre a Casa da Moeda do Brasil – CMB</b>		
<b>Compromisso ético: Utilização dos dados coletados para fins acadêmicos e sigilo quanto à identificação dos entrevistados da pesquisa.</b>		
<b>Dados de Identificação do Entrevistado</b>		
<b>Nome:</b>		
<b>Data de Nascimento:</b>	<b>Sexo:</b>	<b>Idade:</b>
<b>Cargo:</b>		
<b>Orientação geral para a resposta aos questionamentos propostos:</b>		
a. <b>Fundamente as respostas em sua experiência pessoal e profissional.</b>		
b. <b>Sua percepção deve considerar a atualidade, exceto quando a questão estabelecer de modo diferente.</b>		
c. <b>Não há limite mínimo ou máximo de linhas.</b>		
d. <b>Evitar o uso de citações de outros autores ou estudiosos.</b>		
e. <b>Utilizar seu modo próprio de expressar o pensamento, sem se preocupar com o uso de termos formais ou coloquiais.</b>		
<b>Questionamentos:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há quanto tempo você trabalha?</li> <li>2. E há quanto tempo trabalha na CMB?</li> <li>3. Atualmente, é ocupante de cargo de chefia (função de confiança)?</li> <li>4. Se sim, qual?</li> <li>5. <b>Há quanto tempo?</b></li> <li>6. <b>Se não, já ocupou?</b></li> <li>7. <b>Qual?</b></li> <li>8. <b>Por quanto tempo?</b></li> <li>9. Foi por indicação política?</li> </ol>		

10. Qual a diferença entre exercer cargo de chefia (função de confiança) por indicação política ou não?
11. Como você viveu as transformações do seu ambiente de trabalho nos anos 90?
12. E hoje, quais as transformações que você percebe no seu ambiente de trabalho e como as vivencia?
13. **É Dirigente sindical?**
14. **Se sim, qual cargo ocupa?**
15. **Há quanto tempo?**
16. Já foi dirigente sindical?
17. Se sim, qual cargo ocupou?
18. Por quanto tempo?
19. Participou de alguma greve ou movimento de resistência?
20. Sobre qual assunto? Como foi?
21. Qual a diferença dos governos na época dos anos 90 e no período atual?
22. A respeito da privatização da CMB, qual o seu posicionamento? Explique.
23. Na sua opinião, qual(ais) modelo(s) tendência(s) de gestão a CMB deve adotar?
24. Comentários adicionais.

#### Declaração

**Pelo presente, declaro que respondi voluntariamente aos questionamentos formulados por ocasião da entrevista (gravada em áudio) feita por Anderson Willy Silva de Oliveira, aluno do curso de Mestrado em Estado, Governo e Políticas Públicas realizado pela Fundação Perseu Abramo – FPA em parceria com a Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais – FLACSO, com o propósito de subsidiar a pesquisa acadêmica do mestrando visando à elaboração do trabalho de conclusão de curso sob a forma de dissertação, requisito obrigatório à obtenção do título de mestre na referida área.**

Data:     /     /20

Assinatura: