

**ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO**

**NEGOCIAÇÕES NA LUMINA ENERGÉTICA: OS CONFLITOS E AS ESTRATÉGIAS EM BUSCA DO PRIMEIRO ACORDO COLETIVO DE TRABALHO PÓS-PRIVATIZAÇÃO**

**Resumo:**

Este caso aborda a comunicação, a negociação e os conflitos durante o primeiro Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da Lumina Energética, pós-privatização. A Lumina Energética, empresa estatal brasileira criada na década de 1950, inicia uma nova trajetória como empresa privada. Em seu processo de privatização surgem visões diferentes entre os atores envolvidos: acionistas buscam maximizar lucros e eficiência; diretores promovem cortes de custos e mudanças estruturais para atender aos diferentes interesses dos atores; empregados sentem insegurança e resistem a novas políticas; e sindicatos defendem direitos trabalhistas. Esses fatores criam um ambiente de conflito e negociações que impactam o clima organizacional e as condições de trabalho, geram rumores e desafiam os envolvidos a se posicionar. A nova realidade exige que gestão e trabalhadores, representados pelo Sindicato Nova Luz, adotem estratégias bem planejadas, que levem em consideração não apenas lucros financeiros, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores e a excelência dos serviços prestados aos clientes.

**Palavras-chaves:** Privatização. Negociações. Conflitos. Acordo Coletivo de Trabalho (ACT).

**Abstract:**

This case examines communication, negotiation, and conflicts during Lumina Energética's first Collective Bargaining Agreement (CBA) post-privatization. Lumina Energética, a Brazilian state-owned company created in the 1950s, is embarking on a new path as a private company. Throughout the privatization process, differing viewpoints emerge among the stakeholders involved: Shareholders aim to maximize profits and efficiency. Directors push for cost reductions and structural changes to cater to the varied interests of the parties. Employees feel insecure and resist new policies. Unions advocate for labor rights. These factors create an environment of conflict and negotiations that impact the organizational climate and working conditions, generate rumors, and challenge those involved to take a stand. This new reality requires management and workers, represented by the Nova Luz Union, to adopt well-thought-out strategies that consider financial gains, workers' quality of life, and customer service excellence.

**Keywords:** Privatization; Negotiation; Conflicts; Collective Bargaining Agreement.

## 1. O CASO

A Lumina Energética, uma das principais empresas de energia elétrica do Brasil, foi privatizada em 14 de julho de 2021, após a aprovação da Medida Provisória 1.540/2020. Antes da privatização, a Lumina era responsável por cerca de 30% da produção de energia elétrica do país e tinha o governo como acionista majoritário.

Com a privatização, a gestão passou a ser conduzida por acionistas privados, cujo foco principal era maximizar a eficiência operacional e garantir retorno financeiro aos investidores. Isso implicava em medidas de austeridade, incluindo a revisão dos acordos coletivos de trabalho, cortes de benefícios e a otimização da folha de pagamento.

### 1.1 A SITUAÇÃO-PROBLEMA: O DILEMA DE DOIS CAMINHOS CERTOS DE AÇÃO E A NECESSIDADE DE DECISÕES

Na manhã de 15 de março de 2024, o Senhor Ricardo Schmidt, presidente da Lumina Energética, olhava para a janela de sua sala no 18º andar da cidade de Santo Antônio do Sul. Do lado de fora, a movimentação dos trabalhadores e os sons dos protestos eram um lembrete da difícil decisão que ele e sua equipe teriam de tomar nos próximos dias. Uma reunião de emergência estava agendada para o dia seguinte com o Sindicato Nova Luz (SNL), que representava os mais de 5.000 empregados da empresa, agora privatizada.

O Sr. Schmidt sabia que a Lumina precisava reduzir seus custos para competir no mercado privado, mas cortar os benefícios dos trabalhadores poderia desencadear uma greve e paralisar suas operações. O clima já não andava bom e os empregados estavam claramente insatisfeitos e inseguros. Com a recente privatização, os novos acionistas exigiam eficiência e rentabilidade imediata, e o clima de tensão no ar deixava claro que os trabalhadores não aceitariam mudanças facilmente.

— “*Precisamos ser rápidos e inteligentes*”, pensou Schmidt, enquanto revisava os relatórios financeiros que detalhavam a crescente pressão para aumentar os lucros e reduzir despesas. Uma greve poderia destruir a confiança dos investidores, mas ceder demais às exigências dos trabalhadores também era inviável!

Surge, assim, o dilema central entre gestão e os trabalhadores da Lumina: Como equilibrar as necessidades de cortar custos com a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, sem prejudicar a produtividade e a estabilidade da empresa? Essa situação representa bem a definição de um dilema: dois caminhos de ação considerados certos, mas que, na visão dos envolvidos, não eram possíveis de ocorrer simultaneamente. Será mesmo?

### 1.2 O DESENVOLVIMENTO DO CONFLITO

A privatização começou a trazer mudanças na cultura organizacional da Lumina. A nova gestão prioriza resultados financeiros e eficiência, a partir da implementação de novas políticas para reduzir custos, inclusive por meio da mudança de benefícios aos funcionários. A insatisfação dos trabalhadores foi rápida e intensa. A mudança nos benefícios de plano de saúde, bonificações e auxílios foi mal-recebida, gerando mobilizações internas lideradas pelo Sindicato Nova Luz (SNL), que

representava os trabalhadores da empresa. Entre as principais preocupações estavam:

1. A manutenção do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT);
2. O corte de benefícios, que incluía a mudança para um plano de saúde privado mais restritivo;
3. O fechamento de ambulatorios e a diminuição de equipes médicas;
4. As condições de trabalho, com a falta de investimentos em segurança e saúde ocupacional.

Ricardo Schmidt, o novo presidente da Lumina, estava determinado a equilibrar as exigências dos acionistas com as demandas do Sindicato, ainda que não soubesse exatamente como; porém, as duas partes pareciam mais é “estarem em rota de colisão”. De um lado, havia a pressão por resultados financeiros rápidos. De outro, a crescente insatisfação dos trabalhadores, organizados por meio do Sindicato, que ameaçavam entrar em greve. Chegava o momento de chamar as partes e formar uma mesa de negociação.

### 1.3 A NEGOCIAÇÃO DO ACORDO COLETIVO DE TRABALHO

A primeira reunião de negociação ocorreu em 2 de abril de 2024. A diretoria da Lumina optou pela contratação de uma empresa de advocacia, chamada de Conciliare, especializada em negociações coletivas, já que estavam na gestão há pouco tempo e ainda não tinham passado por uma experiência como essa.

Representantes da Lumina e da firma Conciliare apresentaram uma proposta que incluía a redução de alguns benefícios, argumentando que isso é necessário para garantir a sobrevivência da empresa em seu novo ambiente competitivo. O clima na sala de negociações era tenso. A equipe da Lumina Energética, liderada pela Advogada e Administradora Marta Rocha da Conciliare, sabia que as concessões exigidas pelo Sindicato não eram simples de acomodar.

Figura 1 – Primeira mesa de negociação em 2 de abril de 2024



José Antunes, Presidente do Sindicato Nova Luz, já tinha deixado claro que as demandas dos trabalhadores não seriam flexibilizadas facilmente. Marta respirou fundo, olhou para o Presidente Schmidt ao seu lado, e então iniciou o diálogo:

— “*Senhor Antunes, entenda que o corte nos benefícios é uma medida essencial. Sem isso, a empresa não conseguirá manter sua rentabilidade. Você entende as possíveis consequências disso em uma empresa privatizada, certo?*”

O breve silêncio que se seguiu à fala de Marta Rocha foi rapidamente quebrado por José Antunes. Seus olhos se voltaram para os representantes da Lumina, e ele sabia que precisava ser direto. Representando uma categoria que estava à beira de uma greve, sua resposta tinha que ser firme e estratégica. O presidente do Sindicato já havia passado por outras situações de conflito. Assim, o líder sindical, sem hesitar, ajustou os óculos e se inclinou para frente, determinado a fazer valer os direitos dos

trabalhadores. Sua voz ressoou pela sala enquanto começava sua resposta: — “*A rentabilidade da empresa não pode ser alcançada às custas dos trabalhadores. O que mais eleva os custos? Será mesmo só nossa folha de pagamento? Estamos dispostos a negociar e compreendemos a situação, mas não aceitaremos qualquer redução que prejudique diretamente a saúde e o bem-estar dos trabalhadores que carregam esta empresa há tanto tempo! Ou vocês se esqueceram que nós ajudamos a construir a Lumina e estamos aqui antes mesmo de vocês chegarem?*”

Na primeira rodada de negociações, ficou claro que o Sindicato não aceitaria as propostas iniciais da empresa sem resistência. A tensão aumentou ainda mais quando, na segunda reunião, realizada em 9 de abril de 2024, os trabalhadores iniciaram uma série de manifestações e ameaçaram uma greve geral, caso suas exigências não fossem atendidas.

Entre as demandas dos trabalhadores, expressas pelo Sindicato, estavam: manutenção integral do plano de saúde sem alteração de cobertura; garantia de emprego por um período de cinco anos; abertura de dados financeiros detalhados da empresa, para que os trabalhadores pudessem entender melhor a justificativa para os cortes diretamente os afetando.

A empresa, por sua vez, defendeu que, sem os cortes, seria impossível competir no mercado privado, mas concordou em estender o prazo do ACT até 30 de maio de 2025, dando mais tempo para as rodadas de negociações. Esse foi um conselho da firma Conciliare, para demonstrar que a Luminare não estava usando táticas duras de negociação, mas sim que estava realmente aberta ao diálogo e entendimento. Marta Rocha explicou: — “*Enquanto gestão, vocês precisam mostrar que não estão usando de artifícios duros de negociação, como pressionar decisões por conta do tempo ou encher de informações que não fazem sentido. Costumamos chamar essa tática dura de trabalho na neve. Minha sugestão é que nós demonstremos efetiva disposição para negociar e escutar ativamente as demandas trazidas pelo Sindicato. Contudo, manteremos firme nossa posição do que não é negociável.*”

No dia 23 de abril de 2024, todos os olhos estavam voltados para a mesa de negociações. Era a terceira rodada de reuniões entre a Lumina Energética e o Sindicato Nova Luz, e o clima estava cada vez mais tenso, apesar das orientações da Conciliare. As manifestações dos trabalhadores aumentavam de intensidade, enquanto a pressão dos acionistas para garantir cortes e maximizar os lucros se tornava insustentável para a gestão da Lumina.

Figura 2 – Manifestações dos empregados durante a terceira rodada de negociações



A equipe da Conciliare, liderada por Marta Rocha, sabia que a negociação desse dia seria um marco. O Sindicato já tinha demonstrado sua insatisfação com as ofertas anteriores e ameaçava uma greve. Entretanto, a Lumina precisava agir rapidamente para evitar um colapso financeiro. Marta preparou-se para apresentar os

dados, consciente de que esse poderia ser o momento decisivo. Marta começou com firmeza, apontando para os números na tela:

— “Senhoras e senhores, o que temos aqui são dados alarmantes. Esta planilha detalha os custos com pessoal nos últimos três anos. Podemos ver que os gastos com benefícios aumentaram substancialmente, especialmente com o plano de saúde. Estamos enfrentando um cenário em que esses custos representam 43% do total das despesas com pessoal. Isso é insustentável para a Lumina no longo prazo”. A planilha exibía os números:

Quadro 1 - Custos com Pessoal e Benefícios

Ano	Status	Custo com Pessoal (R\$)	Gastos com Benefícios (%)	Custo com Benefícios (R\$)	Nº de Funcionários	Projeção para o Próximo Ano (R\$)	Projeção Pós-Ajuste (R\$)
2019	Pré-Privatização	370 milhões	30%	111 milhões	5.500	-	-
2020	Pré-Privatização	390 milhões	32%	124,8 milhões	5.400	-	-
2021	Ano de Privatização	400 milhões	35%	140 milhões	5.200	410 milhões	410 milhões
2022	Pós-Privatização	450 milhões	40%	180 milhões	5.000	460 milhões	460 milhões
2023	Projeção Pós-Privatização	500 milhões	42%	210 milhões	4.800	520 milhões	470 milhões
2024	Projeção Pós-Privatização	520 milhões	43%	223,6 milhões	4.700	540 milhões	480 milhões

Marta destacou os números, mostrando a trajetória de crescimento nos últimos anos: — “Esses números são insustentáveis” continuou Marta. “Nós propomos a revisão dos benefícios de saúde para adequá-los ao novo cenário da empresa”. Ela fez uma pausa, permitindo que os dados falassem por si. Então, com um tom firme, acrescentou: — “Agora estamos projetando para o fim do ano de 2024 um custo de R\$ 520 milhões, com os benefícios consumindo 42%. Se nada for feito, esses números vão continuar subindo. Projeções mostram que os custos com pessoal podem chegar a R\$ 520 milhões, e os benefícios a R\$ 223,6 milhões. Se implementarmos ajustes agora, podemos reduzir esses valores para R\$ 470 milhões este ano e R\$ 480 milhões no próximo”.

José Antunes, do Sindicato Nova Luz, já havia revisado os dados e sabia do impacto nas negociações. Ele inclinou-se para frente, com o semblante firme, mas cauteloso: — “Entendemos a gravidade dos números, Marta, mas é importante lembrar que esses trabalhadores sustentaram a Lumina durante décadas. Reduzir o plano de saúde e outros benefícios agora, com os custos médicos subindo e a carga de trabalho aumentando, colocaria os funcionários em risco. Vocês querem que o peso da privatização recaia completamente sobre eles?”

Ricardo Schmidt, presidente da Lumina, finalmente quebrou seu silêncio: — “José, nós reconhecemos o impacto que isso terá sobre os trabalhadores, mas a empresa não pode sustentar esse nível de despesas e continuar competitiva no mercado privado. Precisamos cortar custos agora para garantir a sobrevivência de todos a longo prazo. Estamos dispostos a manter o plano de saúde no curto prazo, mas precisaremos revisá-lo em seis meses. Isso nos dará tempo para analisar a evolução da empresa e talvez restabelecer parte dos benefícios”.

José manteve seu olhar firme, sabendo que precisaria ceder em alguns pontos, mas exigiu garantias:— “Podemos discutir ajustes temporários, mas o sindicato

*precisa de garantias claras de que esses cortes não se tornarão permanentes. E, mais importante, quando a Lumina começar a se recuperar, queremos que os trabalhadores também sejam beneficiados.*

Marta percebeu a abertura e sugeriu: — *“Podemos formalizar isso no Acordo Coletivo de Trabalho: reduzimos temporariamente os benefícios, e reavaliamos em seis meses. Se a situação da Lumina melhorar, revisamos as condições e restabelecemos parte dos cortes. Isso seria um compromisso.”*

José Antunes cruzou os braços, ponderando a oferta. Sabia que a greve ainda era uma opção sobre a mesa, mas a proposta de Marta trazia uma flexibilidade que poderia ser explorada nas assembleias com os trabalhadores. José ponderou, ajustando seus óculos, olhou para os outros dois diretores do Sindicato que estavam ao seu lado e, antes de concluir, informou:

— *“Levaremos essa proposta ao conselho do sindicato e assembleia geral, mas qualquer decisão exigirá transparência completa da empresa. Precisamos de garantias, não apenas promessas. Mas vocês precisam entender que qualquer mudança temporária precisará de garantias claras. Se aceitarmos agora, queremos um compromisso de que essa negociação não se torne um ciclo sem fim de cortes”.*

A sala ficou em silêncio por alguns instantes, o senso de urgência era palpável. O impasse ainda não havia sido resolvido, mas havia, ao menos, uma abertura maior para o diálogo e fechamento de um acordo – ainda que provisório. O impasse estava momentaneamente contido, mas o senso de urgência continuava a pairar no ar. As planilhas expunham a realidade financeira da empresa, e ambos os lados sabiam que o tempo para encontrar um meio-termo estava se esgotando.

#### 1.4 DECISÃO À VISTA

Após a terceira reunião, o Sindicato e a Lumina Energética retornaram à mesa no dia 2 de maio de 2024. As tensões estavam ainda mais altas, com o Sindicato Nova Luz organizando manifestações diárias e a Lumina sob pressão dos investidores. Marta abriu a sessão, destacando os esforços da Lumina para revisar sua proposta:

— *“Como acordado, mantivemos o plano de saúde para os próximos seis meses, sem alterações. No entanto, estamos propondo ajustes em outros benefícios, como o auxílio-alimentação e transporte, que poderiam gerar uma economia significativa e manter a empresa financeiramente viável.”*

José Antunes, ainda cético quanto à proposta, levantou a questão da garantia de emprego: — *“Aceitamos discutir cortes de benefícios, mas queremos a garantia de que esses ajustes não resultarão em demissões. A segurança dos nossos empregos precisa estar no centro deste acordo.”* Ricardo Schmidt respondeu com cautela: — *“Nossa intenção não é demitir, José. No entanto, sem os ajustes necessários, a sustentabilidade da Lumina estará em risco. Estamos dispostos a discutir uma garantia de emprego, mas precisamos de flexibilidade para adaptar a empresa ao mercado.”* O Sindicato respondeu que levaria a proposta para uma assembleia geral, mas que a pressão dos trabalhadores estava crescendo, e uma greve não estava fora de questão.

A reunião realizada no dia 19 de maio de 2024 foi decisiva. A sala estava carregada de tensão, com os trabalhadores já preparados para uma greve geral caso a reunião não resultasse em um acordo. Ricardo Schmidt iniciou a reunião com uma oferta final: — *“Diante das mobilizações crescentes e das pressões internas, a Lumina está disposta a oferecer um compromisso de cinco anos de garantia de emprego,*

*desde que o sindicato aceite uma redução nos benefícios, com uma revisão anual dos custos."*

José Antunes, que havia passado a semana em contato direto com os trabalhadores, sabia que esta era uma oferta que poderia resolver o impasse: "*Cinco anos de estabilidade é o que os trabalhadores precisam. No entanto, precisamos de garantias firmes de que esses cortes serão temporários e reavaliados anualmente, como você sugeriu.*" Ricardo concordou e Marta complementou: "*Podemos formalizar um acordo onde, se a empresa superar as projeções financeiras, os benefícios serão restabelecidos progressivamente. Isso estará registrado no Acordo Coletivo de Trabalho.*" Após horas de discussão, ambos os lados concordaram em formalizar o acordo e evitar a greve iminente. Os ajustes seriam aplicados, mas com revisões periódicas, e os trabalhadores teriam a tão desejada garantia de emprego por cinco anos!

Com a greve evitada e garantia de um caminho para a sustentabilidade da Lumina, ao mesmo tempo que preservava os direitos fundamentais dos trabalhadores, o acordo estava assinado. No entanto, a revisão anual dos benefícios será um desafio constante, exigindo que a Lumina Energética equilibre sua recuperação financeira com a valorização de seus colaboradores.

## 1.5 FECHAMENTO

**Caminho 1 – Acordo com Revisões Temporárias Baseado em Princípios:** A empresa e o sindicato podem adotar um modelo de negociação baseada em princípios, no qual ambos identificam suas necessidades principais e trabalham juntos para criar soluções de ganho mútuo. O sindicato pode priorizar a manutenção do emprego e a transparência na gestão financeira, enquanto a empresa pode garantir ajustes financeiros graduais baseados em critérios objetivos, conforme o desempenho da empresa. A revisão temporária é uma abordagem flexível que permite ajustes conforme as circunstâncias mudam, alinhada com os interesses de ambas as partes.

**Caminho 2 – Comunicação, Deliberação Pública e Cooperação:** A cooperação entre a Lumina e o sindicato pode ser fortalecida através de processos de deliberação pública, em que a transparência nas comunicações e decisões financeiras será um fator chave para evitar futuras disputas. A cooperação pode ser estruturada em torno de revisões anuais dos benefícios e estabilidade no emprego. O diálogo aberto e constante, com participação ativa dos trabalhadores no processo decisório, pode criar uma cultura de confiança mútua e reciprocidade.

## 1.6 QUESTÕES INICIAIS PARA REFLEXÃO JUNTO AO TEXTO DO CASO

Com o futuro da Lumina Energética em jogo, Ricardo Schmidt, presidente da empresa, e o Sindicato Nova Luz devem considerar como garantir um equilíbrio entre a necessidade de ajustes financeiros e o bem-estar dos trabalhadores. Ficou claro que os lados terão que monitorar de perto a evolução do cenário financeiro para garantir que os cortes sejam temporários e que os benefícios possam ser progressivamente restabelecidos. A seguir, tem-se questões iniciais para reflexão junto ao texto do caso. As perguntas vão ao encontro das diretrizes do acordo de cinco anos e a discussão teórica sobre conflitos, comunicação e negociação.

- a) Quais foram os conflitos entre a Empresa e o Sindicato? Quais foram as estratégias adotadas por cada um para lidar com os conflitos?
- b) Em quais momentos as falhas na comunicação contribuíram para a evolução do conflito?
- c) Caso você fosse um representante do Sindicato, quais estratégias de comunicação e negociação abordaria?
- d) A partir das Teorias da Negociação, como você definiria as estratégias de negociação adotadas pelo Sindicato?
- e) Qual foi a função do escritório de advocacia Conciliare no processo de negociação? Trata-se de uma mediação ou conciliação? Que tipos de táticas de negociação a Conciliare poderia utilizar?
- f) Como Ricardo Schmidt e o Sindicato Nova Luz podem utilizar a abordagem de negociação baseada em princípios para encontrar uma solução que beneficie ambas as partes, sem focar apenas em suas posições iniciais?
- g) De que forma os líderes da Lumina Energética e do Sindicato Nova Luz podem melhorar a comunicação entre as partes, garantindo maior transparência e entendimento mútuo?

## REFERÊNCIAS DO CASO

BRASIL. **Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989**. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outra providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 jun. 1989. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/1eis/17783.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/1eis/17783.htm). Acesso em: 18 jun. 2024.

CAMARA DOS DEPUTADOS. **Privatização da Eletrobras**. 202 -. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/tv/878578-privatizacao-da-eletobras/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

COSTA, L. C. **Primeira rodada de negociação frustrante**. 2024. Disponível em: <https://sinergia.org.br/2024/04/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

ELETOBRÁS. **Capitalização da Eletrobrás**. 202 -. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Páginas/Capitalizacao-da-Eletobras.aspx>. Acesso em: 02 jun. 2024.

G1. **Privatização da Eletrobras**: veja perguntas e respostas. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/06/14/privatizacao-da-eletobras-veja-perguntas-e-respostas.ghtml>. Acesso em: 02 jun. 2022.

LINHA VIVA. **Eletobrás**. Disponível em: <https://linhaviva.org.br/?s=ELETOBRAS>. Acesso em: 12 jul. 2024.

NOTÍCIAS, Agência Camara de. **Medida provisória abre caminho para a privatização da Eletrobras**. 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/730091-medida-provisoria-abre-caminho-para-a-privatizacao-da-eletobras/>. Acesso em: 14 set. 2024.

## 2. NOTAS DE ENSINO

As Diretrizes Curriculares Nacionais dos Curso de Administração e de Administração Pública determinam que o Projeto Pedagógico do Curso estimule

atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o seu contexto de aplicação (Ministério da Educação, 2014; 2021). Para tanto, a utilização de casos para ensino representa um modo de integração teoria e prática que propicia o desenvolvimento de competências críticas e reflexivas, a partir de um conhecimento teórico e técnico, para análise de problemas complexos em organizações públicas e privadas, ou, ainda em organizações em transição, como é o caso da Lumina Energética, nome fictício adotado neste caso para fins didáticos.

A desestatização da Lumina Energética se encontra em um impasse devido às falhas na comunicação e transparência, interesses conflitantes e estratégias de negociação que podem não estar sendo efetivas. e foco em soluções impede a construção de um acordo e gera desconfiança entre as partes. Essa situação coloca em risco a motivação e envolvimento dos trabalhadores, o clima organizacional, a capacidade de governança da nova gestão e, de certa maneira, o futuro da Empresa.

## 2.1 FONTE DE DADOS

Os dados para o desenvolvimento deste Caso de Ensino são secundários, inspirados por reportagens sobre processos de privatização de empresas estatais brasileiras, como a Eletrobrás. Embora os dados coletados e utilizados sejam públicos, optou-se por não adotar o nome verdadeiro, uma vez que algumas datas, contextos, nomes pessoais e empresariais, entre outros elementos, foram adaptados para que o texto fosse mais didático e cumprisse seus objetivos de ensino que serão apresentados na seção seguinte. Destaca-se, também, o uso de Inteligência Artificial para criação das imagens e nomes fictícios.

Utilizou-se como referência o jornal sindical Linha Viva, que cobriu as movimentações dos trabalhadores e as negociações envolvendo cortes de benefícios e reestruturações após privatizações no setor elétrico. Além disso, cenários e dados financeiros fictícios foram inseridos para ilustrar o impacto da privatização em uma empresa de grande porte e tornar o caso mais didático.

## 2.2 OBJETIVOS DIDÁTICOS OU EDUCACIONAIS DO CASO

Este Caso é especialmente relevante para disciplinas que abordam questões de conflitos organizacionais e negociação, perpassando também pela comunicação, uma vez que aborda diretamente os desafios comunicacionais e conflituosos associados ao processo de privatização de uma empresa estatal. De maneira tangencial, também é possível utilizar o caso em disciplinas de comportamento organizacional e gestão de pessoas. Pode ser aplicado tanto em cursos de Administração Pública, quanto Administração (geral), em nível de graduação e pós-graduação lato sensu. A análise deste caso proporciona uma oportunidade valiosa para os alunos compreenderem as complexidades e as estratégias de negociação e comunicação, que são cruciais no contexto das políticas públicas e das transformações governamentais.

Este Caso para Ensino tem como objetivo oferecer aos estudantes uma visão realista dos desafios enfrentados por uma organização governamental da Administração Pública indireta durante seu processo de privatização. A intenção é estimular a reflexão e análise crítica (técnica e comportamental) sobre a implementação de estratégias de negociação e comunicação eficazes para promover o entendimento entre a empresa fictícia Lumina Energética e o Sindicato Nova Luz.

Assim, além do objetivo anteriormente descrito, este caso também é uma oportunidade de:

- a) Aplicar conceitos de negociação e comunicação organizacional no contexto de um conflito pós-privatização;
- b) Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e negociação, utilizando tanto estratégias distributivas quanto integrativas;
- c) Compreender as implicações da privatização e os desafios que ela impõe na gestão de pessoas e nas negociações coletivas;
- d) Refletir sobre as teorias de negociação, aplicando-as a um contexto de negociação sindical;
- e) Debater questões éticas e sociais relacionadas à privatização, reestruturações empresariais e as tensões entre eficiência financeira e bem-estar dos trabalhadores.

### 2.3 ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS

Para aplicar este Caso para Ensino em sala de aula, sugere-se uma dinâmica interativa de perguntas e respostas que desafie a atenção dos alunos e estimule uma abordagem crítica na resolução das questões. Antes de aplicar o caso, é indispensável que o professor tenha trabalhado em sala de aula conceitos e abordagens de: a) conflitos e gestão de conflitos; b) teorias da negociação (distributiva e integrativa); e c) comunicação organizacional. Indicações de referências e um breve quadro-teórico são apresentados na seção seguinte.

O Caso pode ser aplicado como uma estratégia de fechamento e conexão entre as teorias, buscando aplicá-las na prática, simulando um contexto real. Sugere-se que o caso seja disponibilizado aos estudantes na aula anterior, possibilitando que eles tenham acesso à leitura antes da aula. Assim, além de otimizar o tempo, estimula o estudante a pesquisar sobre suas dúvidas em relação ao processo de privatização e/ou revisar as teorias estudadas. Já quanto as questões, é opcional entregar as perguntas junto com o texto do caso ou apresentá-las somente no dia da aula.

Chegando o dia de aplicação do Caso para Ensino, ainda que já tenha sido solicitada a leitura anteriormente, recomenda-se deixar entre cinco e dez minutos iniciais para lembrar o caso. Outra estratégia possível é solicitar que alguns alunos relembrem e compartilhem em voz alta com a turma. Considerando que foram cinco rodadas (reuniões) de negociação apresentadas no texto, pode-se dividir em cinco grupos ou solicitar que cinco voluntários realizem uma pequena síntese de cada uma das reuniões.

Realizado esse resgate do Caso, o professor deve apresentar seu objetivo de ensino para que fique claro aos estudantes o propósito do exercício, além de compreenderem os resgates e conexões entre teoria e prática que são esperadas. Feito isso, sugere-se que a turma seja separada em pequenos grupos, não mais do que cinco estudantes, para responder as questões que foram indicadas ao final da seção de fechamento do Caso. Após a discussão das questões, os estudantes devem responder, também: Como pode se dar o fechamento das negociações e o estabelecimento de um acordo? Há possibilidade de outras alternativas além das duas apresentadas no texto do caso?

Após um intervalo dedicado às respostas, de aproximadamente 40 minutos (podendo ser adaptado de acordo com o tempo disponível para a aula), o professor deve incentivar e conduzir um debate construtivo acerca dos desafios enfrentados pela Lumina Energética e seus colaboradores, a partir das questões apresentadas. O objetivo é esclarecer as dúvidas e compreender o raciocínio dos alunos, incentivando-

os a relacionar suas reflexões com os conceitos teóricos e práticos abordados durante as aulas.

### **Outra possível dinâmica de uso do caso em sala de aula:**

Revisão do Caso e das Teorias (20 minutos):

- Apresentação dos conceitos de negociação distributiva e negociação integrativa, discutindo as diferentes abordagens que as partes podem adotar (10 minutos).
  - Revisão do cenário e dos principais atores envolvidos na negociação (10 minutos).
- Divisão em Grupos (40 minutos):

- Os alunos são divididos em grupos de quatro a cinco pessoas. Cada grupo é responsável por uma das perguntas de discussão.
- O grupo deve preparar uma análise da questão atribuída, utilizando os conceitos teóricos sugeridos.

Apresentação dos Grupos (40 minutos):

- Cada grupo apresenta sua análise, conectando o caso às teorias de negociação e comunicação.
- O professor facilita a discussão, incentivando os outros grupos a contribuírem com perguntas ou observações.

Debate e Quadro-Síntese (30 minutos):

- O professor guia o debate entre os grupos, destacando as principais lições aprendidas.
- Ao final, constrói-se um quadro-síntese, consolidando as estratégias sugeridas e os conceitos aplicados.

## **2.4 EXPOSIÇÃO TEÓRICA**

As organizações são constituídas por pessoas e grupos com uma diversidade de valores, metas e interesses. Isso estabelece um ambiente propenso a conflitos potenciais, particularmente quando se refere à distribuição de recursos escassos, como o orçamento e os ajustes de benefícios na Lumina Energética. Além disso, os ganhos de um indivíduo ou grupo são frequentemente percebidos pelos demais como um benefício à custa dos outros na organização, independentemente de isso ser verdadeiro ou não. Essas dinâmicas geram uma competição autêntica pelos recursos limitados entre os membros da organização (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A concepção de conflito é complexa, pois consoante ao que define Robbins, Judge e Sobral (2010), o conflito é um fenômeno que deve ser percebido pelas partes para que se faça presente. Para os autores, a caracterização de um conflito requer a existência de oposição entre as partes, pois ele é fruto da comunicação. Ou seja, sem a comunicação não poderá ser percebido o conflito. Ademais, conforme Barry, Lewicki e Saunders (2014), pode-se observar o conflito como uma situação em que duas ou mais partes têm interesses, objetivos ou valores incompatíveis. Os autores ressaltam que há fatores que facilitam ou dificultam a gestão desses conflitos, visto que caso um conflito se intencione, ele poderá se tornar disfuncional.

Quando o conflito se torna evidente, os envolvidos decidem sobre sua natureza. Se a incompatibilidade entre as partes for percebida e concretizada, como em um desacordo salarial visto como uma situação de soma-zero, haverá menos disposição para colaborar do que se o conflito for visto como uma situação potencial de ganha-

ganha. Portanto, a definição do conflito é fundamental, pois estabelece as possíveis consequências (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

No caso aqui apresentado, a transparência nas comunicações emitidas pela administração da Luminare e da empresa contratada para intermediar as negociações representou um obstáculo durante as negociações do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT). A situação foi ainda mais intensificada pela falta de comunicação formal por parte da empresa, que levou à disseminação de comunicações informais ou rumores entre os funcionários, agravando o conflito pré-existente. Essas comunicações, que são marcadas pela ausência de hierarquia e ocorrem geralmente entre colegas de trabalho, geraram ainda mais conflitos (Barry; Lewicki; Saunders, 2014; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que falhas na comunicação são uma das maiores causas de conflitos em empresas. Para os autores, a troca eficaz de informações é vital para a existência e funcionamento de qualquer grupo ou entidade. Portanto, a comunicação efetiva vai além da mera transmissão de informações; é essencial que o conteúdo seja também entendido pelo receptor da mensagem. Uma comunicação efetiva seria aquela em que o receptor compreende exatamente o que o emissor pretende transmitir. Dentro de uma organização, a comunicação serve como base para várias funções fundamentais, como controle organizacional, motivação dos funcionários, expressão de sentimentos e disseminação de informações por canais formais ou informais (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A origem do conflito é fortemente influenciada pela estrutura do ambiente onde ele pode emergir. Elementos como o tamanho do grupo são estimulantes aos conflitos, os estilos de liderança e o grau de interdependência entre os grupos, particularmente na relação entre empresários e empregados, são variáveis significativas neste cenário. Em relação ao quantitativo de funcionários esse fator atua como catalisador do conflito. Quanto maior o grupo e mais divergentes os objetivos comuns, maior é a probabilidade de surgirem conflitos. (Robbins; Judge; Sobral, 2010). No caso da privatização da Lumina Energética, que afetou diretamente os empregados, a possibilidade de um conflito emergir era evidente. Além disso, pode-se caracterizar o conflito presente no caso como intergrupual, visto que ele envolve a empresa e seus empregados como um todo. nesse nível o conflito é de caráter muito mais complexo, devido a seu grande número de indivíduos envolvidos e interações possíveis entre eles (Barry; Lewicki; Saunders, 2014).

No final do processo do conflito, surgem as consequências dos impasses entre os atores, que podem variar de acordo com os tipos de conflitos, desde, por exemplo, um conflito disfuncional que inclui o comprometimento do desempenho do grupo, a dissolução de laços e a redução da coesão entre os membros. Por outro lado, as consequências de um conflito funcional podem ser positivas, como a melhoria do desempenho do grupo, a qualidade das decisões, o encorajamento dos membros, a abertura de novos canais de comunicação e o fomento de um ambiente propício às mudanças (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Entretanto, no caso específico em discussão, o conflito tendeu mais para a disfunção, destacando a importância de uma gestão eficaz do conflito para garantir que ele seja produtivo e não prejudicial. Assim, a compreensão e a aplicação adequada das estratégias de resolução de conflitos tornam-se fundamentais para a saúde e o sucesso da organização, como o uso de adequadas estratégias de negociação.

A negociação é um processo no qual duas ou mais partes interdependentes, com interesses divergentes, estão diante um conflito aparente e buscam alcançar um

acordo, por meio de concessões e decidindo sobre a alocação de recursos limitados (Barry; Lewicki; Saunders, 2014). Este processo não só determina a distribuição de recursos, mas também influencia o relacionamento entre os negociadores e a forma como eles se percebem. A interação entre as partes pode moldar a importância da manutenção do relacionamento social e do comportamento ético, que podem ser tão relevantes quanto o resultado imediato da negociação (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Existem duas abordagens principais para a negociação: a negociação distributiva e a integrativa. Na negociação distributiva, a característica principal é operar em condições de soma-zero. Isso significa que o ganho de uma parte ocorre à custa da outra, e vice-versa. Essa abordagem envolve a barganha sobre a divisão de um montante fixo de bens ou serviços, ou sobre a crenças de que há uma quantidade limitada a ser compartilhada. Por outro lado, na negociação integrativa, a premissa é que existam uma ou mais possibilidades de acordos, que podem gerar uma solução ganha-ganha (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Essa abordagem requer a participação ativa e comunicação transparente das partes. Além disso, a negociação integrativa pode ser especialmente eficaz em contextos complexos e interdependentes, onde há espaço para inovação e benefícios mútuos que não seriam alcançados por meio de uma abordagem mais competitiva e limitada (Barry; Lewicki; Saunders, 2014).

Além disso, há a estratégia de acomodação na qual, de maneira não assertiva, uma das partes cede para satisfazer os interesses do outro, visando manter o relacionamento. Por fim, a estratégia de compromisso se posiciona entre as duas dimensões, buscando um equilíbrio entre atender aos próprios interesses e considerar os interesses alheios. Um exemplo clássico é a negociação de um contrato de trabalho onde ambas as partes, empregador e empregado, fazem concessões para chegar a um acordo aceitável para ambos, como ajustar o salário em troca de benefícios adicionais (Barry; Lewicki; Saunders, 2014; Robbins; Judge; Sobral, 2010). Axelrod (1984) explora como as estratégias de cooperação e reciprocidade podem ser usadas para construir relações duradouras. Na Lumina, a lógica de "tit-for-tat" sugere que concessões temporárias e revisões anuais são maneiras eficazes de criar confiança entre empresa e sindicato.

Quando o processo de negociação não é possível diretamente entre as partes, chegando a um impasse, pode-se optar pela adoção de outras estratégias de resolução de conflitos, como a mediação, a conciliação ou a arbitragem. Essas alternativas contam com uma terceira parte imparcial capaz de auxiliar na busca por uma solução.

Um árbitro é uma terceira parte delegada por ambas as partes para tomar decisões sobre os impasses no conflito. Ele coleta de provas e argumentos de ambos os lados e emite uma decisão irrecorrível por meio de uma sentença arbitral (Vasconcelos, 2008). O mediador, por outro lado, é um terceiro imparcial escolhido em comum acordo, que facilita o acordo negociado utilizando persuasão e razão para fornecer alternativas que possam levar à concordância das partes (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Nesse processo, o mediador promove uma comunicação construtiva entre as partes, identificando interesses em comum e auxiliando na elaboração de um acordo. Um conciliador é uma terceira parte confiável que visa alcançar um acordo entre as partes envolvidas no conflito: ele toma iniciativas, faz recomendações, advertências e apresenta sugestões para facilitar a conciliação e promover um entendimento mútuo. O foco principal é chegar a um consenso que beneficie ambas as partes (Vasconcelos, 2008).

## 2.5 DISCUSSÃO DAS QUESTÕES

a) Quais foram os conflitos entre a Empresa e o Sindicato? Quais foram as estratégias adotadas por cada um para lidar com os conflitos?

Os conflitos ficaram evidentes durante as negociações entre o Sindicato dos trabalhadores e a Empresa energética e giraram, principalmente, em torno de mudanças nas condições de trabalho, benefícios e segurança dos trabalhadores em oposição ao aumento de lucros esperados pelos acionistas e novos gestores. As estratégias adotadas por cada uma das partes são distintas. A Lumina Energética optou pela estratégia da competitividade (soma-zero), marcada por um alto nível de assertividade e uma ausência de colaboração resultando em um conflito disfuncional. Por outro lado, o Sindicato adotou a estratégia de compromisso, com o objetivo de recuperar os seus direitos e benefícios perdidos, sem causar danos diretos à empresa. Há, também, a possibilidade de perceber a estratégia do Sindicato como soma-zero, pelos mesmos motivos adotados pela Empresa.

b) Em quais momentos as falhas na comunicação contribuíram para a evolução do conflito?

Alguns impasses e falhas de comunicação foram percebidos nos trechos que contribuíram para a evolução do conflito. Ressalta-se que é a percepção de uma ou mais partes envolvidas sobre a existência de condições que criam possibilidades para o surgimento de conflitos (Robbins; Judge; Sobral, 2010). As falhas foram observadas pelas partes envolvidas em alguns trechos que seguem:

(1) A primeira reunião de negociação ocorreu em 2 de abril de 2024 e iniciou com o anúncio da Lumina Energética de que as negociações seriam conduzidas por uma terceira parte, a firma especializada em negociações coletivas já contratada. Essa decisão não foi bem recebida pelos trabalhadores. Entre os principais tópicos discutidos nessa primeira reunião estava a categoria “gastos com pessoal”.

(2) Em 4 de março de 2024, os trabalhadores do setor elétrico organizaram-se em resposta às mudanças. A direção da Empresa decidiu pela contratação de uma firma especializada em negociações coletivas, defendia a continuidade das operações segundo o novo modelo de gestão; enquanto os empregados, com respaldo do Sindicato Nova Luz, exigiam uma ampla discussão sobre as condições de trabalho, clima organizacional e pleiteavam a manutenção de benefícios.

c) Caso você fosse um representante do Sindicato, quais estratégias de comunicação e negociação abordaria?

A comunicação é um elemento fundamental na resolução de conflitos e nas negociações, pois permite que todas as partes envolvidas expressem suas visões, interesses e preocupações de maneira clara e compreensível. No conflito específico entre a Empresa e o Sindicato, existem vários atores envolvidos na comunicação: o Sindicato Nova Luz, os trabalhadores, a empresa Lumina Energética e a Conciliare, uma empresa encarregada da mediação do caso. Contrariamente à abordagem da empresa Lumina Energética de contratar unilateralmente um representante para negociar com o Sindicato, a literatura sugere que a melhor alternativa para um acordo negociado é a escolha de uma terceira parte em comum acordada entre as partes envolvidas no conflito, podendo ser um mediador, conciliador ou árbitro (Vasconcelos,

2008). Essa abordagem visa facilitar a negociação e encontrar soluções, por meio da comunicação. que beneficiem as partes de maneira equilibrada.

d) A partir das Teorias da Negociação, como você definiria as estratégias de negociação adotadas pelo Sindicato?

No contexto específico envolvendo a Lumina Energética e o Sindicato Nova Luz, as negociações que se seguiram pós-privatização resultaram na adoção, por parte do Sindicato, de uma estratégia de negociação integrativa. Essa estratégia, diferentemente da abordagem distributiva da negociação, visa:

(1) reestabelecer os benefícios perdidos (plano de saúde, vale natalino) pela Empresa para garantir a satisfação de ambas as partes em firmar um acordo entre o sindicato e empregados com a Lumina Energética;

(2) a troca de informações possibilitará que cada parte descubra maneiras de atender aos interesses de todos, além de que os agentes necessitam concentrar-se nos aspectos comuns, não nas diferenças;

(3) a resolução de problemas parte do princípio de que existem um ou mais acordos possíveis que podem resultar em uma solução vantajosa para todas as partes;

(4) uma negociação justa e íntegra, com a criação de um ambiente de confiança.

Assim, a estratégia de negociação integrativa parte do pressuposto de que existe um potencial para maximizar os benefícios para todas as partes envolvidas em um acordo negociado. Caracteriza-se, principalmente, pela intenção do Sindicato de evitar prejuízos diretos à Empresa, pois isso poderia repercutir negativamente nos trabalhadores e na estabilidade de seus empregos. No entanto, enquanto a Empresa persistir na estratégia de negociação distributiva, visando maximizar os seus lucros em detrimento da diminuição dos benefícios dos funcionários, essa situação pode resultar em um aumento nos conflitos de natureza disfuncional e potencialmente prejudicial.

e) Qual foi a função do escritório de advocacia Conciliare no processo de negociação? Trata-se de uma mediação ou conciliação? Que tipos de táticas de negociação a Conciliare poderia utilizar?

Na desestatização da Lumina, a função do escritório de advocacia Conciliare foi de representar os interesses da Empresa, corroborando com a ideia de antecipar o quanto antes o processo de negociação em prol de manter a influência da Empresa, bem como facilitar o processo de negociação entre as partes envolvidas. Caso, e somente se, os trabalhadores houvessem concordado com a participação da Conciliare, ela poderia atuar como mediadora, conciliadora ou árbitra. Todavia, essa consulta não ocorreu. Em uma negociação distributiva, a Conciliare poderia utilizar estratégias chamadas de táticas duras. Entre elas, a principal poderia ser seu linguajar técnico e aprofundado; logo, não se tratando de um mediador ou conciliador. Essa tática, conhecida como “trabalho na neve”, é aplicada com a função de sobrecarregar a outra parte da negociação com informações, ou manusear as palavras, de forma que as verdades se escondam entre as mentiras. Outra tática que poderia ser utilizada para ganhar tempo e “cansar” a outra parte é adiar as reuniões ou marcar várias, além de realizar reuniões sem possibilidade de decisão, uma vez que a Empresa estava representando, mas não poderia ter a palavra final.

f) Como Ricardo Schmidt e o Sindicato Nova Luz podem utilizar a abordagem de negociação baseada em princípios para encontrar uma solução que beneficie ambas as partes, sem focar apenas em suas posições iniciais?

Em vez de focar na redução de benefícios, a Lumina pode propor soluções que satisfaçam ambos os lados, como um plano de recuperação gradual dos benefícios e a criação de critérios objetivos para avaliar a evolução financeira da empresa. A participação ativa do sindicato em decisões financeiras também pode ser uma solução para criar um ambiente de confiança mútua.

g) De que forma os líderes da Lumina Energética e do Sindicato Nova Luz podem melhorar a comunicação entre as partes, garantindo maior transparência e entendimento mútuo?

No contexto da Lumina, uma comunicação mais transparente sobre os relatórios financeiros e o impacto das decisões poderia melhorar a confiança entre as partes. O uso de ferramentas de comunicação pública, como a disponibilização de relatórios financeiros para os trabalhadores, poderia criar uma cultura de transparência, evitando que os conflitos se intensifiquem.

## REFERÊNCIAS

AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

BARRY, B.; LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M. **Fundamentos da Negociação**. São Paulo: McGraw-Hill Education, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 5, de 14 de Outubro de 2021**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 1, de 13 de Janeiro de 2014**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências.

ROBBINS, S. JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas**. São Paulo: Método, 2008.

URY, W., FISHER, R., & PATTON, B. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. New York: Penguin Boo, 1981.